
Bachelorarbeit Informationswirtschaft

Customer Centricity im digitalen Zeitalter – Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung

vorgelegt von:

Marcel Klehr

Erstgutachter: Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach (Technische Hochschule Köln)

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ivonne Preusser (Technische Hochschule Köln)

August 2017

Abstract

Zusammenfassung: Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die theoretischen Grundlagen zur Kundenorientierung von Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation und erläutert den Customer-Centricity-Ansatz. Das Ziel der Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln, anhand derer sie ihre kundenorientierte Unternehmensführung optimieren können. Hierzu werden neben der Darstellung der theoretischen Grundlagen zwei Unternehmen beschrieben, welche den Customer-Centricity-Ansatz erfolgreich umgesetzt haben. Anschließend werden die Ansätze beider Unternehmen gegenübergestellt und Erfolgsfaktoren definiert.

Stichwörter: Digitalisierung, Customer Centricity, kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenzentrierung.

Datum: 30.08.2017

Abstract: The master thesis examines the theoretical basics of the customer orientation of companies in times of digital transformation and explains the customer centricity approach. The aim of this work is to develop recommendations for companies to optimize their customer-oriented corporate management. In addition to presenting the theoretical basics, two companies are described which have implemented the Customer Centric approach successfully. Subsequently, the approaches of both companies are compared and success factors are defined.

Keywords: Customer Centricity, customer-oriented corporate management, Customer Centric, corporate management, digital transformation.

Date: 30.08.2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
1 Einleitung	1
2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	1
3 Der digitale Wandel	3
4 Kundenorientierung und kundenorientierte Unternehmensführung	13
5 Customer Centricity	20
5.1 Der Grundgedanke des Customer Centricity-Ansatzes.....	20
5.2 Perspektiven des Customer Centricity-Ansatzes	21
5.3 Customer Centricity in Abgrenzung zur Kundenorientierung	28
6 Beste Practice: Customer Centricity – der Kunde im Focus.....	29
6.1 Zappos.com	29
6.2 Graubündner Kantonalbank (GKB)	35
6.3 Gegenüberstellung der Unternehmen	42
7 Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung	44
7.1 Unternehmenskultur	45
7.2 Customer Empowerment.....	47
7.3 Holacracy.....	48
7.4 Mitarbeiter und Gesundheit	49
8 Schlussbetrachtung	50
8.1 Fazit.....	50
8.2 Ausblick	51
Abbildungsverzeichnis	52
Literaturverzeichnis.....	53
Eidesstattliche Erklärung.....	56

1 Einleitung

„Customer will never love a company until the employees love it first“¹

Der digitale Wandel ist der Katalysator für grundlegende gesellschaftliche Veränderungen. Er hat nicht nur das Medien- und Konsumverhalten der Gesellschaft verändert, sondern auch für existenzielle strategische Änderungen auf der Seite von Unternehmen gesorgt. Das reine Transaktionsmanagement hat sich durch den digitalen Wandel zu einem Kundenbeziehungsmanagement gewandelt, dementsprechend müssen heutzutage Ressourcen so eingesetzt werden, dass Unternehmen effektive Antworten auf sich stetig wandelnde Kundenbedürfnisse bieten. Für Unternehmen ist es heute von größter Bedeutung, die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen und ein Erlebnis für den Kunden zu schaffen. Wenn Unternehmen verstehen wollen, welchen Nutzen ihre Produkte und Dienstleistungen für den Kunden haben, muss auch eine Konzentration auf die Bedürfnisse der Kunden erfolgen. Wie Sinek in seinem Zitat aussagt, müssen auch die Mitarbeiter eines Unternehmens diesen neuen strategischen Ansatz verinnerlichen und lieben lernen.

2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage, ob durch Customer Centricity ein neuer Ansatz neben der Kundenorientierung vorliegt, inwieweit Customer Centricity sich womöglich von der kundenorientierten Unternehmensführung unterscheidet und wie sich ein Unternehmenswandel gestalten lässt, der das Denken und Handeln aller Mitarbeiter auf die Kunden ausrichtet. Hierzu wird zunächst auf den digitalen Wandel (das digitale Zeitalter) und seine Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten sowie die sich dadurch ergebenden Herausforderungen für die Unternehmen eingegangen. Im Anschluss werden die theoretischen Grundlagen zur Kundenorientierung und der kundenorientierten Unternehmensführung dargestellt, indem die betroffenen Unternehmensbereiche sowie Entwicklungsphasen der Unternehmensführung, Perspektiven, Prozesse, die Erfolgskette und der Bezugsrahmen der kundenorientierten Unternehmensführung erklärt und ausgeführt werden.

¹ Sinek, S, (2014), S. 177

Im fünften Kapitel dieser Arbeit werden der Grundgedanke sowie die verschiedenen Perspektiven des Customer-Centricity-Ansatzes erläutert, um anschließend eine Abgrenzung zur kundenorientierten Unternehmensführung herzuleiten. In Kapitel sechs werden anhand der Unternehmen Zappos und Graubündner Kantonalbank zwei Best Practice Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung des Customer Centricity-Ansatzes vorgestellt. Die verschiedenen Ansätze der beiden Unternehmen werden gegenübergestellt, um im siebten Kapitel Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung zu geben. Im letzten Kapitel dieser Arbeit wird ein Fazit gezogen sowie ein Ausblick auf die zu erwartenden Entwicklungen im Bereich Customer Centricity und der kundenorientierten Unternehmensführung gegeben.

Eine Zielsetzung der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung zu geben. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: Wie lässt sich ein Unternehmenswandel gestalten, der das Denken und Handeln aller Mitarbeiter auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet und als ein Leitmotiv der täglichen Arbeit verinnerlicht? Anhand von theoretischen Grundlagen zum digitalen Wandel und seinen gesellschaftlichen Auswirkungen sowie den Grundlagen zur kundenorientierten Unternehmensführung und zum Ansatz der Customer Centricity werden zwei Unternehmen aus den Bereichen E-Commerce und Retail Banking dargestellt, die den Customer-Centricity-Ansatz erfolgreich umgesetzt haben. Die Vorgehensweise beider Unternehmen wird gegenübergestellt, anschließend werden hieraus Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche bei der Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung hilfreich sind. Diese Empfehlungen betreffen die Bereiche Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur sowie Unternehmensprozessen und zeigen Erfolgsfaktoren für die Realisierung des Customer-Centricity-Ansatzes als einen ganzheitlichen Unternehmenswandel.

3 Der digitale Wandel

Die Digitalisierung steht für Wandel, Veränderung und kann unterschiedlich interpretiert werden, traditionell ist die technische Interpretation und somit die Überführung von analogen Informationen in eine digitale Speicherform gemeint. Die Digitalisierung verbindet Mensch und Technik enger miteinander und wird synonym mit dem „Digitalen Wandel“ oder auch mit der „Digitalen Transformation“ beschrieben. Der digitale Wandel steht für eine umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen².

Die Digitalisierung ist durchaus das Phänomen unserer Zeit. Die Möglichkeit, zu jeder Zeit an jedem Ort mit dem Internet verbunden zu sein, verändert nahezu jeden Lebens- und Arbeitsbereich; „Always connected“³. Das Internet scheint inzwischen so allgegenwärtig, dass mittlerweile sogar der Kühlschrank, Rasenmäher und die Heizung mit dem Internet verbunden sind und ohne Weiteres „on the go“ über mobile Endgeräte angesprochen und gesteuert werden können. Mit der Transformation zum Smart Home dringt die Außenwelt digital ins Wohn-, Kinder-, Schlaf-, Bade- und Arbeitszimmer ein. Das Internet der Dinge (Internet of Things oder (IoT)) lässt sich nicht abschalten wie ein Fernsehgerät, Laptop oder Desktop. Vielfach vernetzte Groß- bis Kleinstgeräte verbinden uns an jedem Ort, zu jeder Zeit mit der digitalen Welt und all ihren Angeboten. Für diesen Bereich spielen die Themen Nachhaltigkeit, Komfort, Unterhaltung, Konnektivität, Sicherheit und Datenschutz eine entscheidende Rolle⁴.

Welche grundlegenden Veränderungen der digitale Wandel für die Menschen beinhaltet, wird im Folgenden näher beschrieben. Die Digitalisierung hat einen tiefgreifenden Einfluss darauf, wie wir Menschen leben und arbeiten und gewinnt auch in Deutschland in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Die digitalen Technologien sind nicht länger nur noch Werkzeuge, um Geschäftsprozesse zu unterstützen, sondern sie sorgen dafür, dass Organisationen neu gestaltet werden. Dies liegt unter anderem daran, dass Kunden inzwischen erwarten, dass sie über verschiedene Kanäle (Internetseiten, Soziale Medien etc.) mit Unternehmen in Kontakt treten können. Die Kunden müssen also mit allen denkbaren Marktstrategien auf ihren „digitalen Ausflügen“ erfasst und für das Unternehmen

² Vgl. Hötting, T., Abholhassan, F., (2016). *Was treibt die Digitalisierung?*, S.9

³ Vgl. Detecon Management Report. (2016). *Der Kunde im Fokus der digitalen Transformation*, 1. Ausgabe, S. 6

⁴ Vgl. Klauß, T., & Mierke, A. (2017). *Szenarien einer digitalen Welt - heute und morgen: wie die digitale Transformation unser Leben verändert*. URL: <http://d-nb.info/113182542X/04>. Zugriff: 22.07.17

und die eigenen Produkte gewonnen werden. Die anstehenden Veränderungen werden also keine Frage des „Wollens“, sondern vielmehr des „Müssens“ sein⁵.

Bevor sich Unternehmen mit aufwendigen Strategien befassen, ist ein Grundverständnis über die neuen Eckpfeiler der Digitalen Transformation notwendig. Im folgenden Abschnitt wird aufgeklärt, welche Veränderungen der digitale Wandel für Unternehmen beinhaltet.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie beschreibt in seinem Paper „Digitale Wirtschaft und digitales Arbeiten: Chancen für Wachstum, Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2015)“, dass der digitale Wandel sich nicht nur auf Produktionsmethoden, Vertriebswege oder Geschäftsmodelle beschränkt, sondern sich auch stark auf die Gesellschaft auswirkt, auf die Art, wie Menschen arbeiten, konsumieren und kommunizieren. Der Wandel verschiebt die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit⁶.

Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen für Unternehmen, die sich insbesondere auf interne Kommunikationsstrukturen auswirken können. Sie leiten zahlreiche Möglichkeiten ein, aber sie fordern auch ein tiefes Umdenken und einen umfangreichen Wandel von Prozessen, Organisation und der Unternehmenskultur. Unternehmen müssen sich vielen neuen Anforderungen stellen, insbesondere in Bezug auf die Informationstechnologie⁷.

Laut Christophe Châlons und Nicole Dufft ist die heutige Digitalisierung einen wesentlichen Schritt weiter: „Unternehmen entwickeln heute auf der Basis von Informationstechnologien fundamental neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. IT-Innovationen dienen nicht nur der Unterstützung, sondern der radikalen Neugestaltung von Prozessen und Wertschöpfungsketten. So entstehen neue Wertschöpfungsnetze und die Strukturen und Kräfteverhältnisse ganzer Branchen verändern sich; traditionelle Branchengrenzen verschwimmen“⁸.

Beispiele dafür finden sich unter anderem in der Reisebranche, in welcher die Reisebüros ihren Mehrwert neu definierten und sich sowohl Transportanbieter wie die Bahn und Fluggesellschaften als auch Hotels und Tourismusveranstalter an die neue Transparenz bei Preisen und Kundenzufriedenheit sowie an die Macht von Portalen wie Booking.com oder Opodo anpassen mussten.

⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation, 2015, S.1-31, hier: S.3.

⁶ Vgl. BMWi. (2015). Digitale Wirtschaft und digitales Arbeiten. S.4

⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation, 2015, S.1-31, hier: S.3.

⁸ Vgl. Höttges, T., Abholhassan, F.(...) . (2016). *Was treibt die Digitalisierung.*, S.27

Weltweit entstehen neue, erfolgreiche Unternehmen, während bestehende Unternehmen sich substanziell anpassen müssen oder sogar vom Markt verdrängt werden, weil sie die Veränderung nicht oder zu spät wahrhaben wollen oder es einfach nicht schaffen, ihre Geschäftsmodelle an die neue Konkurrenz von digitalen Firmen und Diensten wie eBay, Facebook, PayPal, Instagram, Wikipedia, Booking.com, Airbnb oder Spotify anzupassen.

Wie schnell sich die Marktstrukturen und Marktmächte durch den digitalen Wandel ändern können, sieht man sehr gut in der Musikindustrie: Vor weniger als zehn Jahren revolutionierte Apple mit iTunes die Branche. Heute führen Streaming-Dienste (wie Spotify und Deezer) das Erfolgsmodell iTunes in die Bedeutungslosigkeit, und das nicht nur bei Kindern und Jugendlichen. Apple ist so vom Vorreiter zum Nachahmer geworden.

In der Unternehmensbranche der Banken und Sparkassen, zu denen die Graubündner Kantonalbank zählt, welche in Kapitel 5 als ein Best Practice Beispiel für die Umsetzung des Customer Centricity Ansatzes dient, erfordert die Digitalisierung das konsequente Hinterfragen des heutigen Vertriebsmodells ausgehend vom Kunden, die Besetzung der Kundenschnittstelle, den Aufbau digitaler Fähigkeiten und die Vorbereitung der Organisation auf die zu erwartende, hohe Adaptionsgeschwindigkeit der nächsten Jahre.

Das aktuelle Umfeld von Banken und Sparkassen in Deutschland ist durch fünf branchenübergreifende Megatrends mit weitreichenden Auswirkungen auf viele Lebensbereiche geprägt: Digitalisierung, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit, Globalisierung und die Unbeständigkeit⁹.

Die Digitalisierung, als zentraler Megatrend für Finanzdienstleister, dokumentiert sich in einer zunehmenden Vernetzung von Marktteilnehmern und deren Informationen sowie durch eine stetig wachsende, jederzeitige mobile Verfügbarkeit dieser Informationen durch die ansteigende Verbreitung von mobilen Endgeräten¹⁰. Durch die Etablierung neuer Technologien verändert sich die Interaktion des Kunden mit seiner Bank. Permanent etablieren sich neue Wettbewerber auf dem Markt, branchenfremde Unternehmen revolutionieren bestehende Strukturen und setzen die etablierten Marktteilnehmer unter Zugzwang. Neue Services und Geschäftsmodelle werden notwendig, wenn sich die Unternehmen den durch die Digitalisierung neu geschaffenen Umständen anpassen und den Herausforderungen durch neue Marktteilnehmer stellen wollen.

So verliert das klassische Bild des Kunden mehr und mehr an Bedeutung, die Digitalisierung setzt neue Maßstäbe. Neue Medien ermöglichen Kunden, wie bereits ausgeführt, nicht nur die Interaktion mit Freunden und Familie unabhängig von Zeit und Ort, sondern auch alltägliche Erledigungen werden vermehrt online abgewickelt.

⁹ Vgl. Brock, H., & Bieberstein, I. (2015), *Multi- und Omnichannel Management in Banken und Sparkassen*, S. 62 ff.

¹⁰ Vgl. ebd. S. 62 ff.

Die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Ihrer Hausbank wird hiervon mehr und mehr geprägt und verändert das allgemeine Verhältnis zwischen Bank und Kunde¹¹.

Zusätzlich ist das Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Banken nach der Finanzmarktkrise noch immer gestört. Es gilt, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und gestärkte Kundenbeziehungen aufzubauen. Die Kundenbedürfnisse müssen heute mehr denn je in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Dafür gilt es, die neue digitale Kundenmentalität und die Lasten der Vergangenheit zu berücksichtigen.

Kunden möchten im Zeitalter der Digitalisierung mit Lösungen angesprochen werden, welche zu ihrer aktuellen Lebenssituation passen und die durch passgenaue Produkte und Services alle Aspekte des konkreten Kundenbedürfnisses berücksichtigen. Auch die Bereitstellung einer Vielzahl an Kommunikationskanälen, über welche die Kunden mit ihrer Bank in Kontakt treten können, zählt zu diesen Lösungen, die heutzutage bereitgestellt werden müssen. PwC hat in der Studie „Retail Banking 2020 – Evolution or Revolution?“ internationale Großbanken sowie lokale Retail Banken in mehr als 550 Experteninterviews die Frage gestellt, welche Maßnahmen sie ergreifen, um auf Marktentwicklungen zu reagieren und für die Zukunft gerüstet zu sein. Während mehr als 60 % der befragten Banken ein kundenzentriertes Geschäftsmodell als besonders wichtig erachten und hier den größten Investitionsbedarf sehen, sind es jedoch weniger als 20 % der Befragten, die sich in diesem Bereich bereits heute „fit für die Zukunft“ fühlen. Ein hervorragendes Beispiel branchenfremder Unternehmen im Retail Banking Markt ist das eBay-Tochterunternehmen PayPal. Dessen Online-Bezahlsystem digitalisiert die Treuhänderfunktion, die klassischerweise Banken innehaben. Im Jahr 2017 ist PayPal in fast allen Onlineshops als Standardzahlungsmittel hinterlegt, bereits im Jahr 2012 wickelte PayPal ein Transaktionsvolumen von über 14 Mrd. US-Dollar ab¹².

Hätten Banken den Trend der Digitalisierung rechtzeitig erkannt, könnten sie heute dieses Volumen abwickeln. Das Beispiel PayPal zeigt, dass deutsche Banken die neuen Wettbewerber am Markt ernst nehmen müssen und von ihnen lernen können¹³.

Im sechsten Kapitel der vorliegenden Arbeit wird dargestellt, wie sich die Graubündner Kantonalbank als Best Practice Beispiel den Herausforderungen der Digitalisierung gestellt hat und sich mit Hilfe des Customer Centricity-Ansatzes in ein digital und kundenorientiert getriebenes Unternehmen entwickelt hat.

¹¹ Vgl. ebd. S. 62 ff.

¹² Vgl. PWC. (2015). Retail Banking 2020 – Evolution or Revolution?.
URL: <http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/retail-banking-2020.html> .Letzter Zugriff: 28.08.17

¹³ Vgl. Brock, H., & Bieberstein, I. (2015), *Multi- und Omnichannel Management in Banken und Sparkassen*, S. 64

Die Veränderungen durch die Digitalisierung betreffen nicht nur Konsumentenmärkte (B2C), sondern üben auch einen massiven Einfluss auf B2B-Märkte aus. Geschäftskunden erwarten heute ebenso wie Konsumenten eine personalisierte Interaktion über verschiedene Kanäle online und offline, individualisierte und vernetzte Produkte oder Serviceangebote sowie datenbasierte Dienstleistungen. Damit müssen sich Produkthersteller immer stärker zu Lösungsanbietern entwickeln¹⁴.

Die folgende Abbildung 1 zeigt das Ergebnis einer unter Entscheidern von Unternehmen des Mittelstands durchgeführten Umfrage zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensorganisation. 82 Prozent der Befragten gaben an, dass durch die Digitalisierung im Mittelstand die interne Kommunikation schneller wird, 73 Prozent, dass der IT-Bereich mit den verschiedenen Bereichen zusammenwächst und 45 Prozent waren der Meinung, dass die Hierarchien sich lockern¹⁵.

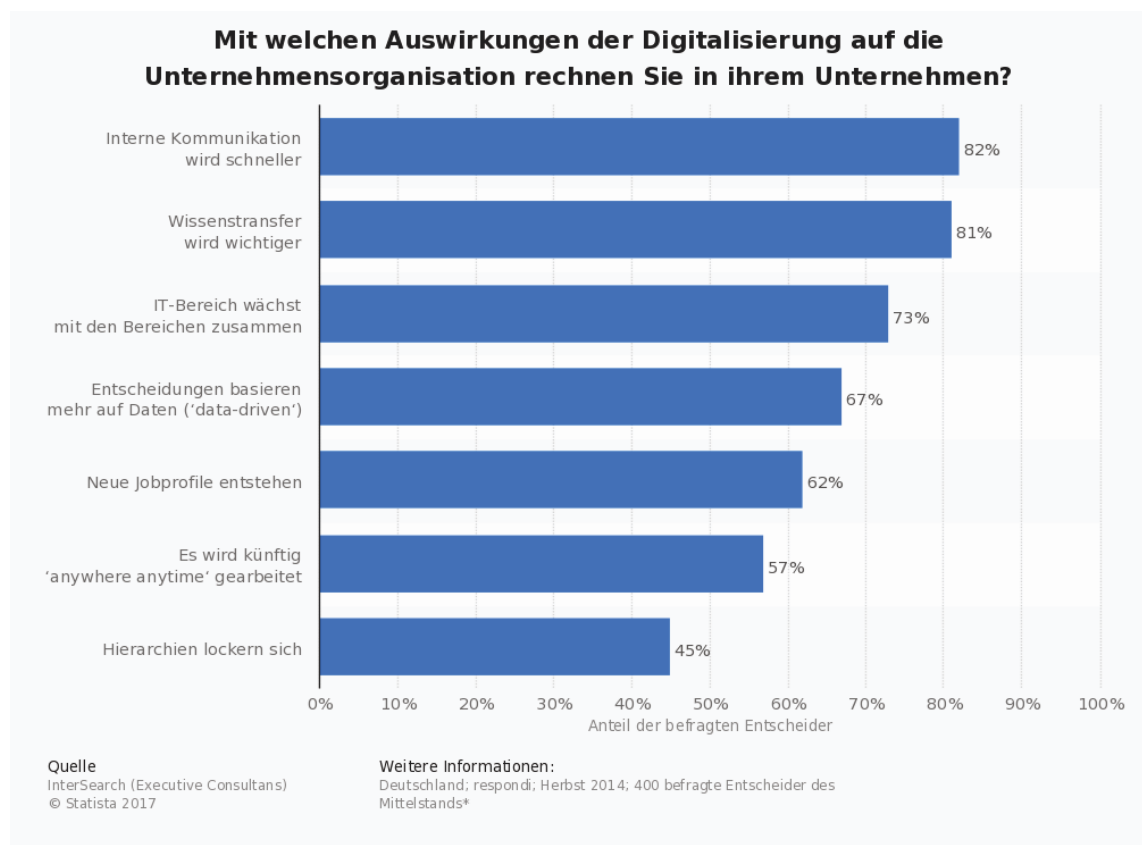


Abbildung 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensorganisation
(Quelle: InterSearch , Executive Consultants) (2015)).

¹⁴ Vgl. Höttges, T., Was treibt die Digitalisierung, 2014, S. 1- 152, hier: S. 27.

¹⁵ Vgl. Statista (2017), Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensorganisation

Eine weitere Umfrage bzgl. der Herausforderungen für Führungskräfte, die sich hinter der digitalen Transformation verbürgen wird angehängen. Die in Abbildung 2 aufgeführte Statistik von Hays (2017) zeigt die Ergebnisse einer Umfrage unter Führungskräften zu den Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2016. Demzufolge gaben 53 Prozent der Führungskräfte an, eine der fünf größten Herausforderungen für die Arbeitsorganisation sei die nötige Anpassung der Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle¹⁶.



Abbildung 2: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation (Quelle: Hays. Statista 2017).

¹⁶ Vgl. Statista (2017), Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation, Letzter Zugriff: 30.08.17, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/496970/umfrage/umfrage-zu-auswirkungen-der-digitalisierung-auf-die-unternehmensorganisation-im-mittelstand/>.

Es bedarf also einer grundlegenden Umstellung bis hin zu einer digitalen Kultur in den Unternehmen. Die Anforderungen von außen erfordern gemeinsames Wissen sowie vernetztes Arbeiten auf allen Ebenen, dies bedeutet für Unternehmen mehr Unsicherheit und damit auch mehr Zwang zu Flexibilität¹⁷, die folgenden Bereiche betrifft.

Das Denken: Eine Weiterentwicklung des unternehmerischen Denkens ist dringend erforderlich. Start-ups und Internet-Unternehmen machen es vor, wie neue Ideen entwickelt werden können und mit welchen zum Teil einfachen Methoden diese zu den Kunden gebracht werden können.

Die Kultur: Zu den größten Herausforderungen gehört die Etablierung einer offenen digitalen Unternehmenskultur und eines Leitbildes, welche die komplexeste und langwierigste Stellschraube in einem Unternehmen ist.

Das Beobachten: Die Unternehmensführung versteht sich als gut vernetzter zentraler Anknüpfungspunkt. Was aber wirklich in den Bereichen Technologie und Gesellschaft passiert, dass wissen die Mitarbeiter oftmals am besten. Um das herauszufinden, ist ein persönlicher Austausch über die Hierarchie hinweg ratsam.

Ideen entwickeln & ausprobieren: Mitarbeiter benötigen Freiräume, um eigene Produktideen zu entwickeln und oder Handlungsfreiräume zu haben.

Frank Mühlenbeck (2016) hat ein treffendes Modell konzipiert. Das „Wirkungsmodell der Digitalen Transformation“ klärt die wichtigsten W-Fragen zur Digitalen Transformation. Analog zu dem Aufbau der Erde legt das Modell einzelne Schichten zugrunde. Im Wirkungsmodell der Digital Transformation steht der Kern für das Geschäftsmodell des Unternehmens¹⁸.

¹⁷ Vgl. Riemke-Gurzki, T. (2016), Digitale Transformation – Mission Possible, Letzter Zugriff: 28.08.17, URL: <http://digitusmagazin.de/2016/02/digitale-transformation—mission-possible/>.

¹⁸ Vgl. Mühlenbeck, F. (2016). DIE WIRKUNGSWEISE DER DIGITAL TRANSFORMATION – EIN MODELL. Letzter Zugriff: 28.08.17. URL: <http://transformieren.com/digital-transformation-wirkungsweise-modell/>.

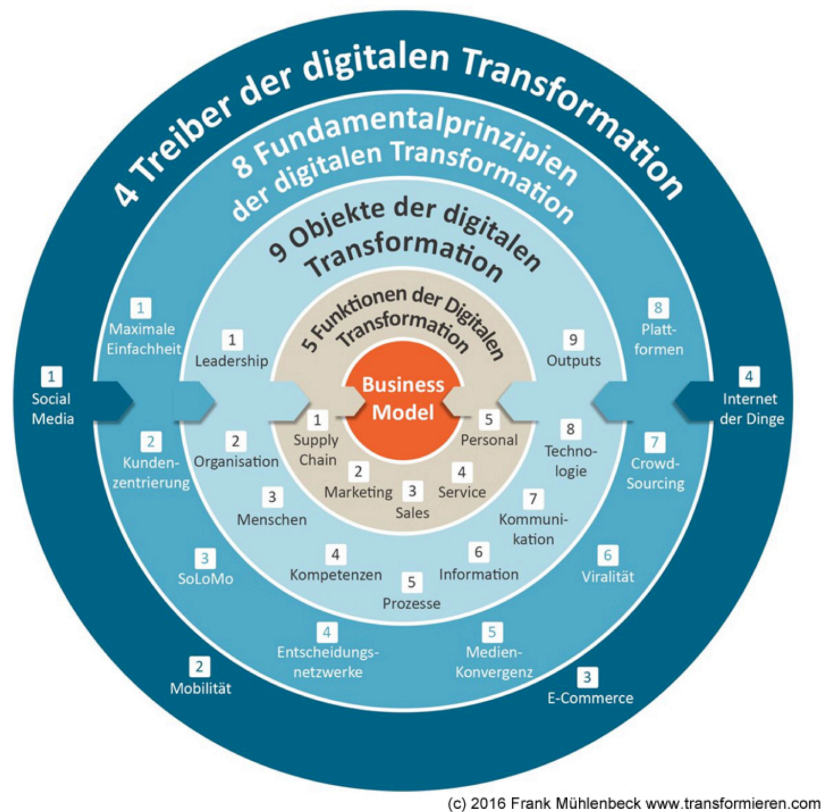


Abbildung 3: Mühlenbeck, F., (2016) Wirkungsmodell der Digitalen Transformation
(Quelle: <http://transformieren.com>).

Wie in dem Modell zu sehen ist, wurden vier Schichten zur Klärung der W-Fragen angelegt, die von außen nach innen zu interpretieren sind. In der ersten Schicht wird dargestellt, welche die vier wesentlichen Treiber der Digitalen Transformation sind: Soziale Medien, Mobilität, E-Commerce (elektronischer Handel) und das Internet der Dinge (IoT) ¹⁹.

Soziale Medien haben das herkömmliche Kommunikationsverhalten verändert. Herrschte vor einigen Jahren noch eine klassische Kommunikation auf Basis des Sender-Empfänger-Modells, bei dem Unternehmen ihre Botschaften über die Massenmedien an die Kunden gesendet haben, haben die sozialen Medien dieses Kommunikationsmodell revolutioniert. Im Jahr 2017 sind die sozialen Medien ein mächtiges Kommunikationsinstrument, welches die Kunden zu eigenen Sendern macht. Dieser Sender kommuniziert mit der Öffentlichkeit über Unternehmen und über den Kommunikationskanal soziale Medien mit den Unternehmen. Dieser neuen Kundenmacht müssen sich die Unternehmen stellen ²⁰.

¹⁹ Vgl. Mühlenbeck, F. (2016). DIE WIRKUNGSWEISE DER DIGITAL TRANSFORMATION – EIN MODELL. Letzter Zugriff: 28.08.17. URL: <http://transformieren.com/digital-transformation-wirkungsweise-modell/>.

²⁰ Vgl. ebd.

Die Mobilität als zweiter Treiber der Digitalen Transformation hat zur Folge, dass die Kunden heute von überall aus und zu jeder Zeit senden und empfangen können. Mit dem Smartphone werden die Preise noch im Laden verglichen oder es werden Freunde nach ihrer Meinung gefragt. Erfahrungen werden online ausgetauscht, Rezensionen werden geschrieben, Bewertungen gegeben, all dies beeinflusst auch die Kaufentscheidungen anderer. Die folgende Abbildung zeigt anschaulich den massiven Anstieg der Smartphone-Nutzung in Deutschland in den letzten fünf Jahren. Folglich muss jedes Unternehmen zwangsläufig über den Einsatz von mobilen Apps und grundlegend über die neuartige Kommunikation und den neuen Umgang mit seinen Kunden nachdenken.

Dreiviertel der Deutschen nutzen ein Smartphone

Verwenden Sie aktuell zumindest hin und wieder ein Smartphone?

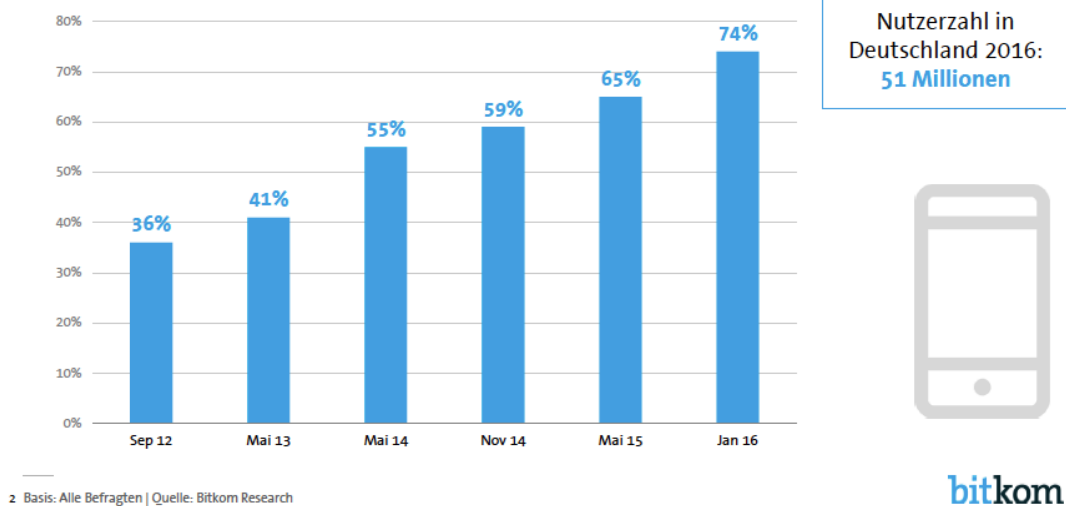


Abbildung 4: Bitkom Research. (2016) Nutzerzahl in Deutschland von Smathphone (Quelle: Bitkom.com)

Der dritte Treiber der digitalen Transformation ist der elektronische Handel bzw. der **E-Commerce**. Die Wertschöpfungskette des E-Commerce unterscheidet sich deutlich von der klassischen Wertschöpfungskette. : Innerhalb des E-Commerce bildet das Daten- und Informationsmanagement die Grundlage des virtuellen Wertschöpfungsprozesses. Informationen sowie das Daten- und Informationsmanagement gelten als zentraler Wettbewerbsfaktor des E-Commerce und sind die Grundlage des virtuellen Wertschöpfungsprozesses²¹.

Als weitere, elementare Besonderheit des E-Commerce kann die Distanz des Kunden zum Produkt gesehen werden. Im E-Commerce besteht kein physischer Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen.

²¹ Vgl. Mühlenbeck, F. (2016). DIE WIRKUNGSWEISE DER DIGITAL TRANSFORMATION – EIN MODELL. Letzter Zugriff: 28.08.17. URL: <http://transformieren.com/digital-transformation-wirkungsweise-modell/>.

Der Kunde kann sich die Ware nicht vorher anschauen, sondern kann sich nur den bereit gestellten Informationen wie Beschreibungstexte, Bilder, Bewertungen und Preisvergleiche bedienen, um das Produkt besser einschätzen zu können. Umso wichtiger ist es also, dass das Unternehmen sich auf den Kunden ausrichtet. Ein hervorragendes Beispiel für die Umsetzung des Customer Centricity-Ansatzes im Bereich E-Commerce findet sich in Kapitel 5 dieser Arbeit. Der Online-Händler Zappos gilt als einer der ersten Vertreter einer nahezu gänzlich neuen Kundenorientierung und wird daher auch neben der Graubündner Kantonalbank als ein weiteres Best Practice Beispiel für die Umsetzung des Customer Centricity-Ansatzes beschrieben.

Der vierte Treiber der digitalen Transformation ist „**Das Internet der Dinge (IoT)**“, was die zunehmende Vernetzung aller Geräte beschreibt. Bald ist es möglich, dass der Kühlschrank mit dem Fernseher spricht und die Bushaltestation mit dem Smartphone. Alle Geräte tauschen über Schnittstellen Daten untereinander aus und optimieren sich gegenseitig. In der Autoindustrie können die innovativsten Fahrzeuge schon heute den Abstand zum vorfahrenden Auto messen, um den optimalen Abstand zu errechnen und im Zweifelsfall schneller zu bremsen als der Fahrer. Auch die Ausstattung von Sensoren an Handys oder direkt am Körper wird der Medizinbranche in Zukunft ermöglichen, Krankheiten und akute gesundheitliche Probleme früher zu erkennen und zu lösen. Das Internet der Dinge basiert auf den Adressen aller Geräte²².

Alle vier Treiber stellen die Grundlage für neue Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters auf, die auf der zweiten Schicht im Modell als Fundamentalprinzipien verstanden werden. Weitergehend befinden sich in der zweiten Ebene die Fundamentalprinzipien der digitalen Transformation. Die maximale Einfachheit von Information, Kundenzentrierung, SoLoMo, Entscheidungsnetzwerke, Medien-Konvergenz, Viralität, Crowd-Sourcing und Plattformen.

In der zweiten Schicht befindet sich für die Bearbeitung dieser Arbeit der wichtigste Punkt, die Kundenzentrierung (Customer Centricity). Erst wenn man die Wirkungsweise der digitalen Transformation ganzheitlich verstanden und verinnerlicht hat, kann mit der Entwicklung einer Strategie begonnen werden. Hierbei wird dazu geraten vorab eine Status Quo Analyse des Unternehmens durchzuführen, um die digitale Reife zu erfassen. Die Digitale Transformation wird die Unternehmenslandschaft nachhaltig verändern. Wer einfach weitermacht wie bisher, dem droht eine harte Zäsur. Mit neu ausgerichteten Geschäftsmodellen, die von einer entsprechenden Unternehmenskultur getragen werden, lassen sich hingegen nachhaltige Erfolge erzielen²³.

²² Vgl. Mühlenbeck, F. (2016). DIE WIRKUNGSWEISE DER DIGITAL TRANSFORMATION – EIN MODELL. Zugriff: 18.08.17.
URL: <http://transformieren.com/digital-transformation-wirkungsweise-modell/>.

²³ Vgl. Fischer, T. M. (2016). Wertebasierte Leistungsdiagnostik / Unternehmenskultur als Katalysator für Digitale Transformation. IM+io Das Magazin Für Innovation, Organisation & Management, , S. 60-65.

4 Kundenorientierung und kundenorientierte Unternehmensführung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zur Kundenorientierung und der kundenorientierten Unternehmensführung definiert. Es werden die betroffenen Unternehmensbereiche sowie Entwicklungsphasen der Unternehmensführung, Perspektiven, Prozesse, die Erfolgskette und der Bezugsrahmen der kundenorientierten Unternehmensführung erklärt und dargestellt.

Kühn definiert Kundenorientierung als die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen. Des Weiteren sieht er die Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren, als einen elementaren Bestandteil der Kundenorientierung²⁴.

Laut Bruhn ist „Kundenorientierung die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“²⁵.

Die kundenorientierte Unternehmensführung umfasst somit sämtliche Aktivitäten, die zur Zufriedenstellung der Kunden und Bindung an das Unternehmen beitragen. Dabei müssen die Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden geschult und die Unternehmensprozesse kundenfreundlich gestaltet werden. Das Unternehmen muss vielmehr die Strategie an der Kundenorientierung ausrichten, um diese im ganzen Unternehmen zu überführen und auch im täglichen Geschäft umzusetzen. Im Folgenden werden die Entwicklungsphasen dargestellt und die Durchführung der kundenorientierten Unternehmensführung näher erklärt.

²⁴ Vgl. Kühn (1991); Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. Marketing ZFP, Vol.13, No.2, S.97-107.

²⁵ Vgl. Bruhn, M.(2002), Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, S. 37.

Prozesse der kundenorientierten Unternehmensführung

Um die Kundenorientierung im Unternehmen sicherzustellen, empfiehlt sich eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise, die alle Aktivitäten der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle umfasst, welche auf die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen zielen. Bruhn unterscheidet hier vier Phasen des Prozesses der kundenorientierten Unternehmensführung: Analyse der Kundensituation, um Anhaltspunkte für die Steuerung der Kundenbeziehungen zu gewinnen. Planung der Kundenbearbeitung, um Maßnahmen zur Steuerung der Kundenbeziehungen festzulegen. Umsetzung der Kundenorientierung, um die festgelegten Maßnahmen durchzuführen Kontrolle der Kundenorientierung, um Erkenntnisse für zukünftige Aktivitäten in den anderen drei Phasen zu gewinnen²⁶.

Entwicklungsphasen der Kundenorientierung

Aufgrund des kontinuierlichen Wandels der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahrzehnten auch die Unternehmensstrategien verändert und an die Verhältnisse angepasst. In Abbildung 4 lassen sich sieben Entwicklungsphasen der Unternehmensstrategie unterscheiden: Produktorientierung, Marktorientierung, Wettbewerbsorientierung, Kundenorientierung, Beziehungsorientierung, Netzwerkorientierung und die Valueorientierung. So verändern sich die Aufgaben des strategischen Managements im Zeitablauf, zum Beispiel bezüglich der Erfolgsfaktoren von Unternehmen und des Einsatzes von Analyseinstrumenten der Unternehmensführung²⁷.

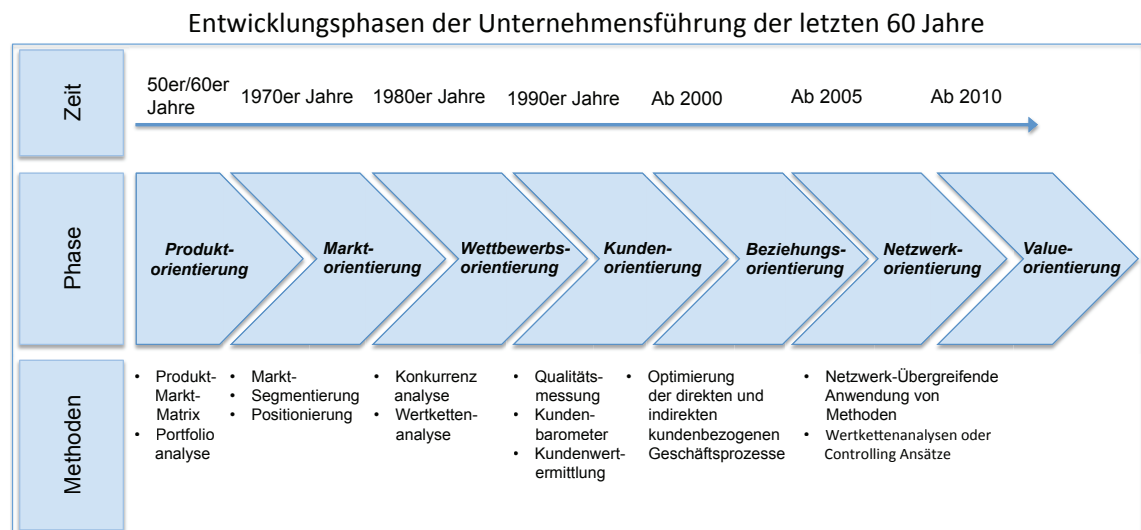


Abbildung 5: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg 2012, S.8)

²⁶ Vgl. Bruhn, M.(2002). Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. S. 29

²⁷ Vgl. Bruhn, M., (2013), Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, S. 36 ff.

In den 50er- und 60er-Jahren dominierte die Nachfrage das Angebot, die Unternehmen die ihre Produkte in Massen herstellen konnten und ihre Unternehmensstrategie **produktorientiert** ausrichteten, waren erfolgreich. Diese Entwicklungsphase wurde durch die Orientierung an der Produkt-Markt-Matrix und den Einsatz der Portfolioanalyse bestimmt. Die Marktsituation war eindeutig ein Verkäufermarkt²⁸.

Durch den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt entstand in der **Phase der Marktorientierung** ein Überangebot an Waren resultierend aus erhöhten Produktionskapazitäten. Zur Identifikation spezifischer Kundenbedürfnisse und der Ausrichtung der eigenen Produktpalette auf bestehende Anforderungen, ist eine marktorientierte Unternehmensführung erforderlich. Methoden der Marktforschung sowie die Segmentierung von Märkten zur Positionierung von Unternehmensleistungen kamen vermehrt zum Einsatz²⁹.

Zu Beginn der 80er-Jahre rückte die **Phase der Wettbewerbsorientierung** der Unternehmen in den Vordergrund. Aufgrund der sich gleichenden Produkte und den zunehmenden Wettbewerb ist eine Alleinstellung gegenüber der Konkurrenz zu einem wichtigen Faktor geworden. Die alleinige Ausrichtung auf die Wünsche der Kunden reichte nicht mehr aus, deshalb wurden Verfahren zur Identifikation von strategischen Wettbewerbsvorteilen eingesetzt. Dazu zählten die Konkurrenzanalyse und die Wertkettenanalyse³⁰.

Anfang der 90er-Jahre forderten Kunden zunehmend eine individuelle Behandlung seitens der Unternehmen. Marktaktivitäten in Form der **Kundenorientierung** mussten an den Bedürfnissen des einzelnen Kunden ausgerichtet werden. Methoden zur Qualitätsmessung und die Ermittlung des Kundenwerts sowie die Umsetzung eines Kundenbarometers stehen hier im Vordergrund³¹.

²⁸ Vgl. Bruhn, M..(2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management . 5. Auflage, S.1-21

²⁹ Vgl. Bruhn, M. (2013) Relationship Marketing, S. 36 ff.

³⁰ Vgl. Bruhn (2016) ,S. 6 ff.

³¹ Vgl. ebd., S. 7

Seit dem Millennium (ab dem Jahr 2000) ist es in der Dienstleistungsbranche und auch für die Industrieanbieter wichtig, dass die Interaktion mit dem Kunden eine Leistung darstellt und diese nicht nur aus einem Produkt besteht. In diesem Zusammenhang gewinnt die **Beziehungsorientierung** an Bedeutung und sorgt für ein Management von Kundenbeziehungen. Zur Erreichung der Beziehungsorientierung ist eine entsprechende Optimierung aller direkten und indirekten kundenbezogenen Geschäftsprozesse notwendig. Unterstützt wird die Beziehungsorientierung durch entsprechende **informationstechnische Hilfsmittel**³².

Ziel des Unternehmens ist der Aufbau, Erhalt, die Hervorhebung und Stärkung von Kundenbeziehungen³³. Entwicklungen wie eine starke Globalisierung, Internationalisierung, der schnelle technologische Wandel auf den Märkten und eine hohe Transparenz durch die zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien zwingen besonders kleine und mittelständige Unternehmen, strategische Partnerschaften einzugehen, um der Dynamik und den vielschichtigen Veränderungen auf dem Markt standzuhalten³⁴.

Die **Netzwerkorientierung** nimmt ihren Platz ein. Es besteht die Anforderung, viele Wettbewerbsvorteile auf einmal zu generieren, darunter Qualität, Kosten, Image und Innovationen. Daneben steht im Kontext von Social Media der Trend zum Beziehungsmarketing, der sich durch Individualität und Vernetzung auszeichnet. Im Hinblick auf den Methodeneinsatz werden im Zuge der Netzwerkorientierung keine gänzlich neuen Methoden eingesetzt. Vielmehr erfolgt eine Anwendung bestehender Methoden auf das gesamte Netzwerk, wie z.B. Wertkettenanalysen oder Controlling Ansätze³⁵.

³² Vgl. Bruhn, M., (2016), Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 5. Auflage, S.1-21.

³³ Vgl. ebd. S. 7.

³⁴ Vgl. Feldmeier, G. (2015). Globalisierung KMU Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen, Edition Rosenberger Edition Rosenberger, S. 12.

³⁵ Vgl. Bruhn, M., (2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management . 5. Auflage, S.1-21.

Als aktuellste und vorherrschende Phase (seit dem Jahr 2010) wird die **Valueorientierung** in der Literatur genannt. Durch die Veränderungen auf Anbieter- und Abnehmerseite wird immer mehr ein verstärktes Einbeziehen der Kunden in den Wertschöpfungsprozess gefordert. Das traditionelle Anbieter-Abnehmer-Modell wird abgelöst von einer interaktiven Wertschöpfung mit dem Kunden. Mit dieser Strategie wird der Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen mittels kundenorientierten Modellen angestrebt³⁶.

Anhand der dargestellten Entwicklungsphasen der Unternehmensführung kann verdeutlicht werden, wie sich die marktspezifischen Veränderungen und die technischen Veränderungen, insbesondere die Herausforderungen, welche durch die Digitalisierung entstehen, auf die strategische Unternehmensführung ausgewirkt haben und sicherlich weiter auswirken werden. Insbesondere durch die Abkehr von dem klassischen Anbieter-Abnehmer-Modell hin zu einem interaktiven Wertschöpfungsmodell im Zuge der digitalen Transformation muss ein Unternehmen heute strategisch über einen kundenorientierten Ansatz in der Unternehmensführung nachdenken, wenn nicht sogar diesen zwingend realisieren.

Perspektiven der kundenorientierten Unternehmensführung

Laut Bruhn steht „die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden mit dem Ziel eines Beziehungsaufbaues und einer Beziehungspflege“ im Vordergrund und es lassen sich zwei Perspektiven der Kundenorientierung unterscheiden³⁷.

Die institutionelle Kundenorientierung, welche sich auf dessen Strukturen, Systeme und die von ihm bereitgestellten Leistungen bezieht, und die personelle Kundenorientierung, deren Schwerpunkt auf dem Verhalten der Mitarbeiter im Kontakt mit dem Kunden liegt, was vor allem bei dienstleistungsorientierten Unternehmen der Fall ist. Die institutionelle Kundenorientierung betrifft das Gesamtunternehmen. Hierbei steht die Kundenorientierung der Strukturen, Systeme und Kultur des Unternehmens auf der einen Seite und die bereitgestellten Leistungen auf der anderen Seite. Das Verständnis der Kundenorientierung nach Bruhn bezieht neben der institutionellen Kundenorientierung auch die Unternehmenskultur mit ein³⁸.

³⁶ Vgl. Bruhn, M..(2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management . 5. Auflage, S. 7.

³⁷ Bruhn, M. (2012) ,S. 13 ff.

³⁸ Bruhn 2002, S. 27.

Erfolgskette der kundenorientierten Unternehmensführung

Die Grundüberlegung der Erfolgskette ist die inhaltliche Verknüpfung von Erfolgsfaktoren, die miteinander in Zusammenhang stehen, um eine strukturierte Analyse und Maßnahmenableitung zu ermöglichen. Die Erfolgskette von Bruhn (2016) in Abbildung 6 kann durchaus als Marschrichtung für den ökonomischen Erfolg in einem kundenorientierten Unternehmen gesehen werden. Sie zeigt die unternehmensexternen und unternehmens-internen Einflussfaktoren auf dem Weg zur Kundenorientierung und dem ökonomischen Erfolg³⁹.

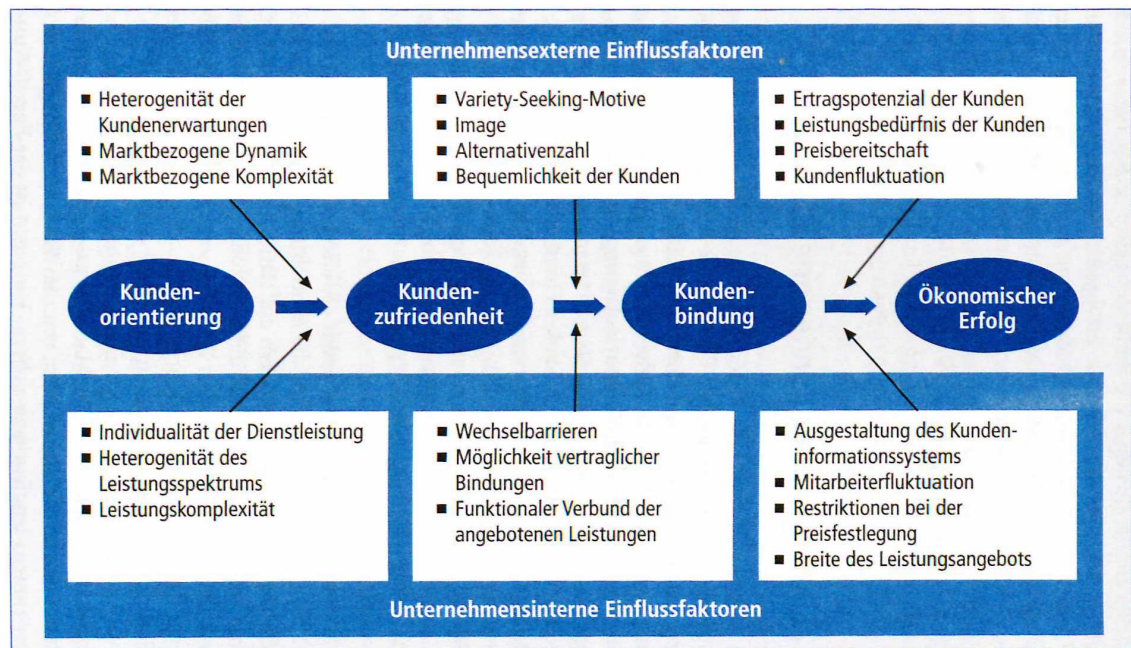


Abbildung 6: Erfolgskette der Kundenorientierung (Quelle: Bruhn 2016, S.13)

Bezugsrahmen der kundenorientierten Unternehmensführung

Aus den aufgezeigten Sachverhalten ergibt sich die Schlussfolgerung, dass ein umfassendes System notwendig ist, mit dessen Hilfe Kundenorientierung geplant und umgesetzt werden kann. Im Vordergrund steht die Bemühung, bislang vorhandene Einzellösungen im Unternehmen in ein möglichst geschlossenes und aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem zu integrieren. Zur Lösung dieser Herausforderungen wird der in Abbildung 7 dargestellte Bezugsrahmen der Kundenorientierung zugrunde gelegt, mit dessen Hilfe die relevanten Schritte nachvollziehbar gemacht werden sollen⁴⁰.

³⁹ Vgl. Bruhn, M., (2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 5. Auflage. S.12

⁴⁰ Vgl. Bruhn, M., (2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 5. Auflage, S.19 ff.

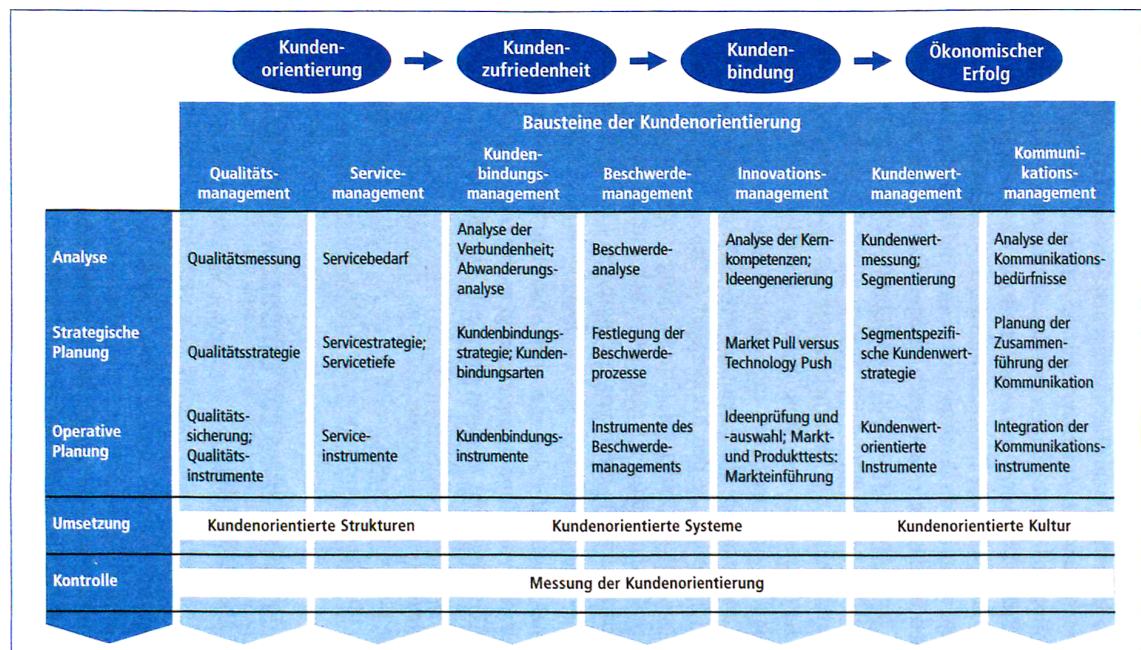


Abbildung 7: Bezugsrahmen der Kundenorientierung (Quelle: Bruhn 2016, Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management. S.20)

Aus der Abbildung 7 wird deutlich, dass der ökonomische Erfolg nicht das kurzfristige und primäre Ziel der kundenorientierten Unternehmensführung ist. Am Anfang steht die Kundenorientierung, die zu einer Kundenzufriedenheit führt, welche sich wiederum in einer erfolgreichen Kundenbindung darstellt. Erst nach der erfolgreichen Umsetzung beziehungsweise Realisierung der Kundenorientierung, die im Erfolgsfall zur Kunden-zufriedenheit und Kundenbindung führt, folgt der ökonomische Erfolg.

Nicht das Produkt oder die Dienstleistung stehen im Vordergrund, sondern der Kunde. Nicht die technische Optimierung oder die kostengünstigere Produktion des Produkts sollen der Ausgangspunkt von Entwicklung und Innovation sein, sondern der qualitative Mehrwert des Produkts für den Kunden. Um sich in dieser Situation einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, reicht es nicht mehr aus, sich auf herkömmliche Denkweisen und Marktforschungsansätze zu verlassen. Es kommt vielmehr darauf an, mit neuen Denkansätzen die verborgenen Sehnsüchte und geheimen Wünsche der Kunden zu entschlüsseln⁴¹.

⁴¹ Vgl. Schlaepfer, K., & Welz, M., (2017), Das dynamische Unternehmen: Wie Wertewandel, Innovation und Digitalisierung zum Erfolg führen (Kundenfokussierung), S. 95 ff.

5 Customer Centricity

5.1 Der Grundgedanke des Customer Centricity-Ansatzes

Die Definition für Customer Centricity (CC) ist in der Literatur nicht einheitlich definiert bzw. es existieren verschiedene Sichtweisen zu dem Thema. Im Folgenden werden einige aufgezeigt und voneinander abgegrenzt. Wie so oft stammen die meisten Trends aus dem englischsprachigen Raum und die am häufigsten verwendeten Synonyme für den Begriff Customer Centricity sind: Customer-Centric, Customer-Centric Organisation. In Deutschland spricht man von Kundenzentrierung oder kundenorientierte Unternehmensführung. Letztendlich steht der Mensch bzw. explizit der Kunde im Mittelpunkt aller Aktivitäten eines Unternehmens, was durchaus zu einer Herausforderung werden kann. Bei jeder einzelnen Entscheidung den Kunden ins Zentrum der Überlegung zu stellen, fällt vielen Unternehmen schwer, wenn es beispielsweise um einen Prozess geht, bei dem der Kunde auf den ersten Blick nicht betroffen ist.

Laut dem Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) wird Customer Centricity wie folgt definiert: „Im Kern ist Customer Centricity ein Marketingkonzept, das direkt beim Kunden ansetzt. Im Vergleich zu anderen Strategien liegt das Hauptinteresse nicht beim Produkt sondern beim Kunden. Die Wertschöpfungskette wird also umgedreht. Das Ziel ist grundsätzlich, den Kunden zufriedenzustellen, doch geht dieser Ansatz weit über andere Kundenbindungsansätze hinaus“⁴².

Ziel der Customer Centricity-Strategie ist es, die Entwicklungen des Unternehmens sowie die Ausrichtung der Produkte und Service mit den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen vom Kunden zu vereinen und somit den langfristigen Wert der Kunden für das Unternehmen zu maximieren. Ressourcen müssen bereitgestellt werden, um die besagten Kundenwünsche zu erkennen und diese auch zu erfüllen.⁴³ Im Gegensatz zu vielen Management-Strategien ist Customer Centricity nicht einfach nur ein neuer Trend, vielmehr stellt er einen neuen gedanklichen Ansatz dar, man spricht hier auch von einem Perspektivenwechsel⁴⁴.

⁴² Deutscher Direktmarketing Verband (2014), URL: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/customer-centricity/> ; Zugriff: 27.07.17

⁴³ Vgl. Fader, P (2011), Wharton Executive Education Customer Centricity Essential: What It is, What Isn't, and why It Matters. S.37 ff.

⁴⁴ Vgl. Bird, A., (2003), Customer Centricity: Die neue Chance für die Medienindustrie, S. 10 f.

Der Autor Simon Sinek hat 2014 einen treffenden Satz in seinem Werk „Leaders Eat Last“ verfasst; „*Customer will never love a company until the employees love it first*“⁴⁵, der im Kern auf eine Veränderung der Denkweise hinweist.

Die Denkweise der Customer Centricity basiert auf der Überzeugung, dass ein Gewinn für die Kunden und Mitarbeiter sich auch in einem Gewinn für das Unternehmen auswirkt⁴⁶. Customer Centricity steht auch für die Nutzung von Kundendaten und für bessere Entscheidungen im operativen Alltag. Grundsätzlich gilt: „Customer Centricity ist ein entscheidender Grundstein für den Unternehmenserfolg und wird sowohl von Technologien als auch dem veränderten Rollenverständnis der Kunden angetrieben“⁴⁷.

Diese Art der neuen Kundenorientierung durchdringt das komplette Geschäftssystem der Unternehmen und gibt Mitarbeitern zugleich einen Orientierungsrahmen für ihre täglichen Entscheidungen vor⁴⁸. Es geht vor allem um die von Jeff Bezos (Amazon) aufgeworfene und visionär verfolgte Schlüsselfrage: „Wie kann ich meinen Kunden das Leben erleichtern?“. Darüber hinaus steht Customer Centricity auch dafür, Filialleiter und Mitarbeitern im Service und Verkauf in die Lage zu versetzen, sich besser auf ihre Kunden auszurichten⁴⁹.

5.2 Perspektiven des Customer Centricity-Ansatzes

Customer Centricity erstreckt sich über mehrere Funktionseinheiten (Abteilungen) und findet in den Geschäftsmodellen der Unternehmen seinen Platz, sodass Kunden innerhalb eines sich veränderten Umfelds unter Beachtung von Marktstrukturen, Marktveränderungen und Kundenverhalten effizient behandelt werden können⁵⁰.

In einer Unternehmensorganisation existieren vier Bereiche des Customer Centricity-Ansatzes, die im Verhältnis zueinander stehen. Die Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur, Unternehmensprozesse und die Instrumentalisierung der Customer Centricity. In der Praxis erweisen sich diese vier Einheiten als Herausforderungen, die es nach dem Customer Centricity-Prinzip zu bewältigen gilt⁵¹.

⁴⁵ Sinek, S. (2014), Leaders Eat Last, S. 177.

⁴⁶ Vgl. Selden, L. MacMillan, I. (2006), Manage Customer-Centric Innovation Systematically, S.1-9.

⁴⁷ Vgl. Posch, W. (2016), A3 Marketing, Aktuelle Online-Marketing-Konzepte, (9), 16–17, URL: https://www.genios.de/document/AAA__0653066079079077095201609_29647441690667, Letzter Zugriff: 18.07.17

⁴⁸ Vgl. Heinemann, G. (2015), Der neue Online-Handel Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, S.106.

⁴⁹ Vgl. Wyman, O. (2013), Das „CUSTOMER CENTRICITY“ Paradox, S. 8

⁵⁰ Vgl. Shah, D. (2006), „The Path to Customer Centricity“, S.115.

⁵¹ Vgl. Rogowski, L. (2014), Customer Centricity – Ein neuer Ansatz? URL: <http://www.grin.com/de/e-book/272164/customer-centricity-ein-neuer-ansatz>. Letzter Zugriff: 28.08.17

Customer Centricity in der Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur lässt sich im Allgemeinen ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denkweisen und Handlungsweisen verstehen, die das Verhalten von Organisationsmitgliedern bestimmen⁵².

Die Einführung einer kundenorientierten Unternehmenskultur unterstützt die Implementierung von Customer Centricity und motiviert Mitarbeiter. Zu den zentralen Werten einer solchen Kultur gehören Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zusammenarbeit, Respekt und Offenheit aller Mitarbeiter⁵³.

Abb. 2 MERKMALE EINER KUNDENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR



In Anlehnung an Gebhardt et al. 2006: «Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation»

Abbildung 8: Merkmale einer Kundenorientierten Unternehmenskultur (Quelle: Schögel, M., & Herhausen, D., (2012), Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie?, *Jahrbuch Marketing*, S. 213).

Um die Kultur im Unternehmen nachhaltig zu ändern, müssen Führungspersönlichkeiten mit starker Vorbildfunktion wiederum eindeutige Zielvorstellungen an eine kundenorientierte Unternehmenskultur benennen und diese auch entsprechend vorleben.

⁵² Vgl. Schein, E., (1995), Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus-Verlag, S. 25

⁵³ Vgl. Schögel, M., & Herhausen, D. (2012), Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie? *Jahrbuch Marketing*, S. 213.

Zusätzlich muss das Management bzw. die Unternehmensführung sich auf die Veränderungen verständigen und es muss eine intensive Kommunikation stattfinden. Customer Centricity ist nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn es tief im Unternehmen verankert ist⁵⁴.

Customer Centricity darf nicht als ein weiteres individuelles Unternehmensziel verstanden werden, sondern vielmehr als eine Philosophie, die von allen Abteilungen und Mitarbeitern gelebt wird. Kulturelle Neuausrichtungen erfordern veränderte Verhaltensmuster und benötigen Mitarbeiter, die bereit dazu sind, neue Verhaltensweisen zu adaptieren. Die Kundenorientierung kann also als Dimension der Unternehmenskultur gesehen werden und zusätzlich als eine Grundeinstellung der Mitarbeiter zu den Kunden und Kundenbedürfnissen einer Unternehmung. Auf dieser Basis bilden sich Werte bzw. Normen der Kundenorientierung⁵⁵. Eine Änderung der Unternehmenskultur stellt aufgrund der vielschichtigen Facetten eine große Herausforderung für Unternehmen dar.

Customer-Centricity-Organisationen werden durch eine Wertvorstellung zusammengehalten, die jede Entscheidung mit dem Kunden beginnt und immer dessen Nutzen im weiteren Verlauf beinhaltet. Dazu gehört auch die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter, ihr Wissen mit den Kollegen zu teilen, sodass die gesamte Organisation davon profitieren kann und somit besser in der Lage ist, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. Je höher das Bewusstsein für Customer Centricity und der Wunsch aller Mitarbeiter ist, kundenorientierter zu arbeiten, desto erfolgreicher kann die Anpassung der Unternehmenskultur umgesetzt werden. Auch die Perspektive des Customer Centricity-Ansatzes, den Mitarbeiter an erster Stelle zu positionieren, also das Engagement und die persönliche Einbeziehung des Mitarbeiters zu steigern, ist ein Erfolgsfaktor bei der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die Unternehmenskultur erzeugt ein einheitliches, unternehmensweit akzeptiertes Handlungsmuster für Mitarbeiter. Die Folge ist eine Vereinfachung der Koordination zwischen Mitarbeitern, eine Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten und die Stabilisierung von Erwartungen. Die kulturelle Integration vermittelt dem einzelnen Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, welches sich wiederum als Motivation, zunehmende Innovationskraft und als Folge geringere Fehlzeiten herausstellen kann⁵⁶.

⁵⁴ Vgl. Schögel, M., & Herhausen, D. (2012). Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie? Jahrbuch Marketing, S. 213.

⁵⁵ Vgl. Bruhn, M. (2002), Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, S.232.

⁵⁶ Vgl. Vgl. Greve, G. (2010), Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis, S.19.

Zuletzt kann eine Unternehmenskultur das Erscheinungsbild eines Unternehmens nach außen verbessern und damit positiv auf den Unternehmenserfolg wirken. Nahezu alle unternehmerischen Visionen und daraus hervorgehende Statements versprechen Kundenservice in verschiedensten Ansätzen. Um zu überprüfen, inwieweit ein Unternehmen in Bezug auf der Unternehmenskultur den Grundgedanken der Customer Centricity umsetzt, bietet sich an, zu hinterfragen, welchen Stellenwert der Kunde im Vergleich zu den Interessen der Stakeholder einnimmt.

Customer Centricity in der Unternehmensstruktur

Im Gegensatz zu einem produktorientierten Unternehmen weist ein nach dem Customer Centricity-Prinzip geführtes Unternehmen eine Integration aller Aktivitäten auf und ist darauf ausgerichtet, einen höheren Wert für den Kunden zu liefern. Die Organisationsstruktur richtet sich demnach nicht mehr an Produktkategorien aus. Das Vorhaben der Produktmanager und Vermarkter weicht nicht mehr voneinander ab, sondern verfolgt jetzt ein gemeinsames Ziel. Das Ziel, passende Angebote beim Kunden zu platzieren und dementsprechend die Bedürfnisse des Kunden erkennen zu können. Durch diese strukturelle Anpassung soll der Kunde in der Organisationsmatrix hervorgehoben werden.

Innerhalb einer Organisation sind Anreize, Zeitpläne und Aufgabenschwerpunkte für die Mitarbeiter einzuführen. Veränderungen in der Unternehmensstruktur sind oftmals ein wichtiger Grundbaustein, bevor Probleme hinsichtlich spezifischer Unternehmensprozesse angegangen werden können⁵⁷.

Customer Centricity in Unternehmensprozessen

Unter Führungskräften, sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich, konnten Erkenntnisse über fünf exemplarische Prozesse gewonnen werden, die entscheidend dafür sind, dass ein Unternehmen gemäß der Customer Centricity aufgestellt ist. Dazu zählt ein Strategieentwicklungsprozess, der sowohl die Geschäftsstrategie als auch die Kundenstrategie umfasst. Ein Wertschöpfungsprozess, der einbezieht, welchen Wert der Kunde dem Unternehmen beisteuert und der Prozesse zur Multikanal-Integration der sämtliche Berührungspunkte einschließt⁵⁸. Des Weiteren ein Informations-Management-Prozess, der eine Datensammlung und Analyse gewährleistet, wie auch ein Leistungsbewertungsprozess, welcher die Aktivitäten der Performance gegenüberstellt⁵⁹.

⁵⁷ Vgl. Shah, D, et al. (2006), The Path to Customer Centricity, S.115

⁵⁸ Vgl. Report, D. M. (2016), Der Kunde im Fokus der digitalen Transformation. *Detecon Management Report*, (1).

⁵⁹ Vgl. Shah, D, et al. (2006), „The Path to Customer Centricity“ S.115.

Derzeitige IT-Entwicklungen sind in der Lage, die dazu notwendige Informationssammlung von Kundendaten maßgeblich zu unterstützen, indem Informationen über Kundendialoge gesammelt, anderen Personen (verschiedenen Abteilungen) zur Verfügung gestellt und auswertbar gemacht werden (Customer Relationship Management Systeme bzw. CRMS). Dabei ist darauf zu achten, eine Distanzierung vom Kunden durch einen zu hohen Einsatz von IT-Anwendungen zu vermeiden. Alleine durch Investitionen in hilfreiche IT-Anwendungen im Bereich CRMS wird nicht automatisch eine positive Kundenbeziehung erreicht, Sie erhöhen dennoch die Fähigkeit eines Unternehmens zu einer verbesserten Performance unter dem Aspekt der Customer Centricity⁶⁰.

Realisierung des Customer Centricity-Ansatzes

In der Praxis wird unter kundenorientierter Unternehmensführung vielfach die Erhöhung der Kundenorientierung sowie die Verbesserung der Kundenbindung über eine Steigerung der Kundenzufriedenheit verstanden. Dies bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass dadurch die Profitabilität der Kundenbeziehung erhöht wird, geschweige denn, dass Wertbeiträge durch eine existierende Kundenbeziehung erzielt werden können.

Die zentrale Aufgabe ist es, frühestmöglich auf Abweichungen vom geplanten Soll-Zustand hinzuweisen und durch Ursachenanalysen entsprechende Anpassungsstrategien bzw. Maßnahmen zu entwickeln⁶¹.

Im Zusammenhang einer steigenden Komplexität im Arbeitsumfeld und dem Einsatz digitaler Systeme können genaue Datensätze und Echtzeit-Auswertungen generiert werden, was es Mitarbeitern ermöglicht, eine komplexe Kundenanalyse und Vertriebsplanungen durchzuführen. Dieser Fortschritt zur Steigerung der Wertschöpfung in einem Unternehmen beinhaltet die Verwendung des Customer Centricity-Ansatzes⁶².

Wie bereits in Kapitel 4 aufgezeigt, wird in der Literatur die zeitliche Entwicklung zur Kundenorientierung beschrieben, zudem existiert ein dreistufiger Prozess, wie Customer Centricity in einem Unternehmen erreicht werden kann.

Der **erste Punkt** umfasst die Kundensegmentierung und segmentspezifische Strategien. Zur Segmentierung können zwei Kriterien herangezogen werden: der finanzielle Wert eines Kunden und dessen Anforderungen (Bedürfnisse) an das Unternehmen.

⁶⁰ Vgl. Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2011), Transformationale Führung – Führung für den Wandel? Die Zukunft der Führung, S. 248

⁶¹ Vgl. Greve, G. (2010), Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis, S.24

⁶² Vgl. Johnson, D. (2005), Digitization of Selling Activity and Sales force Performance, S.3-16

Der finanzielle Aspekt beeinflusst Investitionsentscheidungen, während die Bedürfnisse bei der Entwicklung von Produkten und Services entscheidend sind. Der **zweite Punkt** zur Erreichung der Customer Centricity enthält ein Re-Design der Kundenkontakte bzw. Berührungspunkte (Touchpoints), die es zu erkennen und analysieren gilt. Die Anpassung von Kontrollmechanismen und der Kultur stellen den **dritten Punkt** auf dem Weg zur Customer Centricity dar. Die interne Sichtweise der Unternehmensaktivitäten spielt dabei eine große Rolle. Zwar wird Kundenzentrierung zumeist als Leitbild verkündet, im täglichen Geschäft dann aber nicht ganzheitlich umgesetzt. Für eine erfolgreiche Realisierung des Customer-Centricity-Ansatzes ist die Umsetzung durch alle Mitarbeiter von zentraler Bedeutung.

Abb. 1 REALISIERUNG VON CUSTOMER CENTRICITY

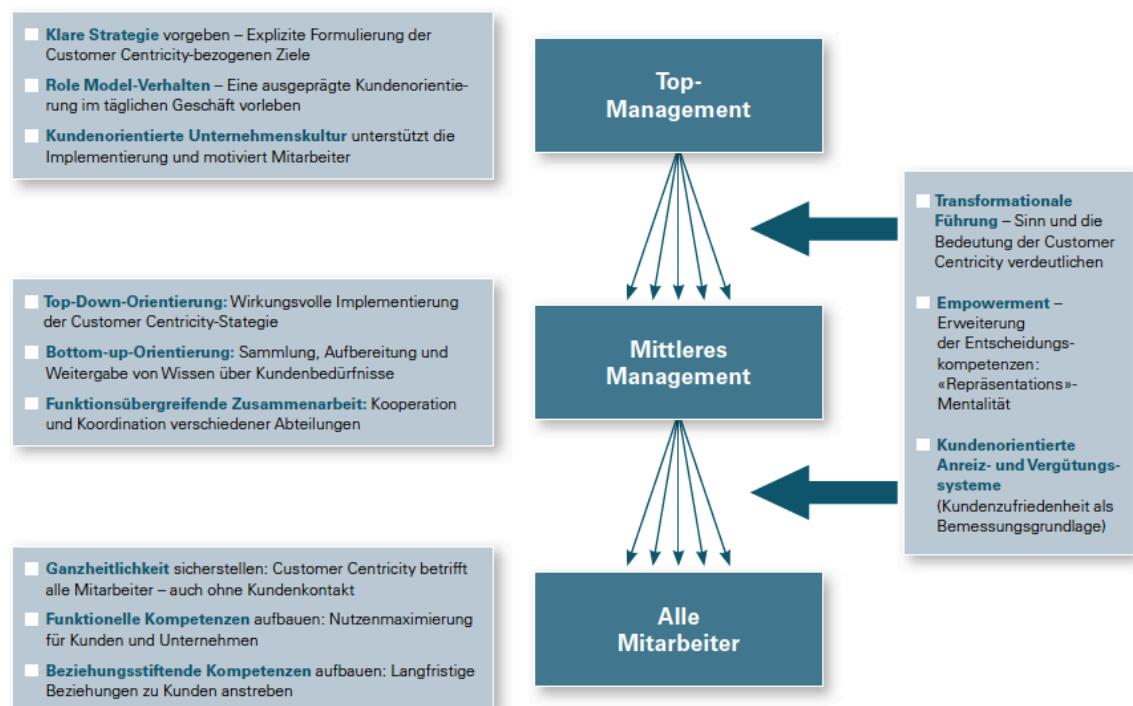


Abbildung 9: Realisierung von Customer Centricity (Quelle: Schögel, M., & Herhausen, D. (2012). Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie? *Jahrbuch Marketing*, 211–213).

Es bestehen zwei Möglichkeiten zur Implementierung von Customer Centricity, entweder man verfolgt das „Top-down“- oder das „Bottom-up“-Verfahren. Beim „Top-down“-Verfahren wird das Leitbild von den Führungskräften erstellt und verkündet. Der „Top-down“-Prozess ist zwar kostengünstig und mit geringem Aufwand durchführbar, kann sich aber nachteilig auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Leitbild auswirken. Bei dem „Bottom-up“-Verfahren hingegen werden nicht nur die Mitarbeiter in den Führungspositionen in den Prozess der Erstellung eines Leitbilds miteinbezogen, sondern auch Mitarbeiter aus anderen Ebenen und Bereichen des Unternehmens⁶³.

⁶³ Vgl. Schütz, B. (2016.). Customer Centricity- kundenorientierte Unternehmenskulturen im E-Commerce.

Sowohl der „Top-down“-Ansatz als auch der „Bottom-up“-Ansatz müssen für die Implementierung von Customer Centricity umgesetzt werden. Der „Top-down“-Ansatz soll bewirken, dass die Managementebene des Unternehmens den Kunden als zentrale Größe des Unternehmenserfolges wahrnimmt und diesen Ansatz in die Mitarbeiterführung mit aufnimmt. Umgekehrt soll der „Bottom-up“-Ansatz das Mitarbeiterdenken von Grund auf beeinflussen.

Um die Strategie umzusetzen, kann die „Balanced Scorecard“ verwendet werden. Mithilfe des Managementinstruments werden die kritischen Erfolgsfaktoren innerhalb festgelegter Perspektiven definiert. Dabei beginnt die Balanced Scorecard bei der Vision, Mission und Strategie und daraus resultierenden Zielen der einzelnen Perspektiven: Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Lern- und Innovationsperspektive. Nachdem die Ziele formuliert wurden, werden daraus Kennzahlen gebildet, die jeweilige Zielerreichungsgrade messen können und Auskunft über den aktuellen oder zukünftigen Erfolg geben können.

Um Customer Centricity operativ umzusetzen, müssen die Bedürfnisse der Kunden identifiziert werden, dafür werden alle über den Kunden bekannten Informationen gesammelt, verarbeitet und nutzbar gemacht (Big Data). Dieser Prozess der umfassenden Informationssammlung wird auch die 360-Grad-Sicht genannt: Zielsetzung ist es, alle Kontakte des Kunden mit dem Unternehmen aufzuzeichnen und so zu verarbeiten, dass eine Rundum-Sicht auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden möglich ist. Dabei werden Daten aus verschiedenen Systemen verknüpft, um die 360-Grad-Sicht auf den Kunden zu ermöglichen. Sehr wichtig ist es in diesem Zusammenhang dass das Unternehmen die erarbeiteten Daten in einen sinnvollen und handlungsfähigen Zusammenhang stellt⁶⁴.

Heinemann zufolge soll dem Kunden stetig die Möglichkeit gegeben werden, das Unternehmen aktiv zu kontaktieren. Kunden können auf verschiedene Arten ihre Meinung äußern, Unternehmen müssen diese zu interpretieren wissen. Unternehmen können die Meinung des Kunden bezüglich Servicequalität, Produktqualität oder Käuferlebnis als Vorteil nutzen, in dem sie das Feedback auswerten, um die Produkte oder Services zu verbessern oder es für potentielle Kunden bereitstellen, um das Unternehmen oder das Produkt besser einschätzen zu können⁶⁵. Zur Kontrolle der kundenorientierten Unternehmensführung kann ein Unternehmen die ökonomischen Wirkungen als auch vorökonomischen Wirkungen überprüfen.

⁶⁴ Vgl. Schütz, B. (2016.), Customer Centricity-kundenorientierte Unternehmenskulturen im E-Commerce, Letzter Zugriff: 25.07.17, URL: <http://www.webspotting.de/e-commerce/customer-centricity-kundenorientierte-unternehmenskulturen-im-e-commerce/>.

⁶⁵ Vgl. Heinemann, G. (2015). *Der neue Online-Handel Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*. S.211

Von primärem Interesse zur Bewertung des Erfolges sind die ökonomischen Erfolgsgrößen wie z.B. der Kundendeckungsbeitrag oder Customer Lifetime Value. Allerdings ist die Kontrolle der vorökonomischen Erfolgstreiber notwendig, um im Rahmen einer integrierten Kontrolle sämtliche Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg zu erfassen⁶⁶.

5.3 Customer Centricity in Abgrenzung zur Kundenorientierung

In der Praxis wird der Unterschied beispielsweise so beschrieben, dass unter der Kundenorientierung ein Anruf eines Kunden effizient abgewickelt wird, während Customer Centricity bedeutet, alle Anliegen des Kunden anzusprechen und diese vollständig zu lösen. Kundenorientierung gibt den Mitarbeitern die Anweisung, wie der Umgang mit den Kunden aussehen soll. Customer Centricity hingegen überträgt den Mitarbeitern die Autorität und die passenden Werkzeuge, den richtigen Weg zur Behandlung von Kunden zu finden.

Betrachtet man einen Onlineshop unter den Aspekten Kundenorientierung und Customer Centricity, wird auch hier ein Unterschied deutlich. Unter dem Aspekt der Kundenorientierung wird der Kunde oder Besucher des Onlineshops exakt nach den Vorstellungen und Wünschen des Unternehmens durch die Website geführt, wohingegen Customer Centricity den Kunden mit den von Ihm selbst gewählten Touchpoints nach eigenen Vorstellungen interagieren lässt.

Die Kundenorientierung fokussiert sich darauf, dem Kunden Angebote zu machen, die seinen aktuellen Bedürfnissen entsprechen, der Customer Centricity-Ansatz verfolgt das Ziel, nicht nur bestehende, sondern auch zukünftige Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Organisationsstruktur unter dem Konzept der Kundenorientierung sieht vor, dass Unternehmenseinheiten aufgestellt werden, um den Kunden zu bedienen. Nach der Perspektive der Customer Centricity gibt hingegen der Kunde die Organisationsstruktur vor, sodass beispielsweise Kundenbedürfnisse zu jeder Zeit an allen Kontaktpunkten geklärt werden können und nicht einfach intern weitergeleitet werden. Eine klare kundenzentrierte Strategie ist ein erster Schritt in die richtige Richtung, nur in der Umsetzung von Customer Centricity lassen sich häufig noch große Schwierigkeiten feststellen. In dem folgenden Kapitel werden mit Zappos und der Graubündner Kantonalbank zwei Unternehmen vorgestellt, welche den Customer Centricity-Ansatz in den Branchen E-Commerce (Zappos) und Retail Banking (Graubündner Kantonalbank) erfolgreich umgesetzt haben.

⁶⁶ Vgl. Schütz, B. (2016.). Customer Centricity-kundenorientierte Unternehmenskulturen im E-Commerce. Letzter Zugriff: 25.07.17. URL: <http://www.webspotting.de/e-commerce/customer-centricity-kundenorientierte-unternehmenskulturen-im-e-commerce/>

6 Beste Practice: Customer Centricity – der Kunde im Focus

6.1 Zappos.com

Unternehmensgeschichte

Zappos.com ist ein börsennotierter Onlineshop, der sich auf den Verkauf und Versand von Schuhen und Modeartikeln spezialisiert hat. 1.500 Mitarbeiter sind in Las Vegas, Nevada (Hauptsitz) und einem zusätzlichen Standort für das eigene Versandcenter in Shepherdsville, Kentucky tätig. Nick Swinmurn, Gründer von Zappos, hat im Jahr 1999 seine Nische gefunden: Schuhe. Nick konnte den damals 24-jährigen Tony Hsieh als Risikokapitalgeber, CEO und Visionär für die Unternehmensstrategie „Customer Centricity“ gewinnen. Dieser sorgte ein Jahr zuvor für Aufsehen, nachdem er sein Startup LinkExchange für 265 Millionen Dollar an Microsoft verkaufte. Swinmurn präsentierte Hsieh seine Zahlen und zeigte auf, dass bereits im Jahr 1998 etwa fünf Prozent aller Schuhverkäufe in den USA über Katalogbestellungen abgewickelt wurden. Ein Potential, das den Jungunternehmer Tony Hsieh überzeugte, ohne eine wirkliche Leidenschaft für Schuhe zu besitzen⁶⁷. Im Jahr 2009 wurde Zappos vom Global-Player Amazon für über 900 Million US-Dollar gekauft⁶⁸.

Customer Centricity bei Zappos

Da Zappos.com ein überaus bekannter Onlineshop im E-Commerce-Markt ist und die zuvor genannten Grundsätze umfangreich ausführt, wird die Unternehmensausrichtung von Zappos nach dem Gestaltungsprinzip der Customer Centricity im Folgenden beschrieben.

Bei Zappos geht es um mehr als nur Gehalt und Arbeitszeiten, es geht um Glück: „Am Ende ist es gut fürs Geschäft, wenn man ausschließlich über zwei Dinge nachdenkt: wie man die Kunden und wie man die Mitarbeiter glücklich macht“, sagt Tony Hsieh, CEO des milliardenschweren US-Schuhversands Zappos, der so ziemlich alles anders macht, was man anders machen kann – inklusive Mitarbeitern in Schlafanzügen und Arbeitsplätze wie in einem Freizeitpark⁶⁹.

⁶⁷ Vgl. Zappos.com. (2017). The Zappos Family Story: In The Beginning - Let There Be Shoes. Letzter Zugriff: August 22, 2017. URL: <http://www.zappos.com/c/about-zappos>

⁶⁸ Vgl. Lacy, S. (2009). Amazon Buys Zappos; The Price is \$928m., not \$847m. Letzter Zugriff: August 22, 2017. URL: <https://techcrunch.com/2009/07/22/amazon-buys-zappos/>

⁶⁹ Vgl. Werner, K. (2016). TRAUMFABRIKEN DER NEUEN ARBEITSWELT. Letzter Zugriff: August 22, 2017. URL: <http://www.capital.de/dasmagazin/die-traumfabriken-der-neuen-arbeitswelt.html>

Tony Hsieh stellte vor seiner Zeit bei Zappos fest, dass er ohne Lust und Freude am Arbeitsplatz sitzt und morgens bereits mit einem unguten Gefühl zur Arbeit fährt. Das musste sich ändern! Er beschloss, eine Kultur zu entwickeln, in der jeder wirklich glücklich ist, Lust auf die Arbeit und Freude am Arbeitsplatz hat. Für Hsieh eine klare Schlussfolgerung – glückliche Menschen arbeiten motivierter, besser und wirkungsvoller. Mit der Firma Zappos hat er es geschafft, indem er in seiner Firmenkultur den Customer Centricity-Ansatz etabliert hat und die Faktoren Team, Motivation und Lebensqualität am Arbeitsplatz zu den zentralen Werten gemacht hat und dafür bekannt wurde⁷⁰.

Die Mitarbeiter bei Zappos sind ein wenig anders, so scheint es zumindest. Sie halten sich an keine Kleiderordnung oder Verhaltensregeln und liefern dennoch - oder gerade deshalb - gute Arbeit ab. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seinen Arbeitsplatz frei zu gestalten und sich damit zum Ausdruck zu bringen und das wird auf kreative und auch chaotische Art und Weise mit der „NO-Clean-Desk-Policy“ ausgelebt, wie man in Abbildung 10 sehen kann.



Abbildung 10: NO-Clean-Desk-Policy, Zappos.com
(Quelle: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh)

⁷⁰ Vgl. Zappos.com. (2017), The Zappos Family Story: In The Beginning - Let There Be Shoes, Letzter Zugriff: August 22, 2017, URL: <http://www.zappos.com/c/about-zappos>.

Zappos war sich zu Beginn absolut nicht sicher, ob mit einer so unruhigen Arbeitsumgebung alle Mitarbeiter glücklich werden. Der Arbeitsplatz vom CEO Hsieh liegt mitten im Großraumbüro und ist ebenso offen gestaltet und frei zugänglich für alle Mitglieder der Zappos-Family. Einmal im Monat bedient er sogar in der firmeneigenen Kantine⁷¹.

Das Prinzip „Wir sind eine Familie“ wird bei Zappos auf ehrliche Art ernst genommen und das tatsächlich unabhängig von Rang und Aufgabenumfeld. Das Ziel dabei ist, dass die Mitarbeiter bei Zappos glücklich sind. Die Ansätze einer modernen Firmenkultur hat Tony Hsieh in seinem Buch „Delivering Happiness“ festgehalten.

Zappos hat den Ansatz der modernen und offenen Firmenkultur zudem weiter professionalisiert. Das geht inzwischen so weit, dass Zappos mit Zapposinsights (www.zapposinsights.com) ein Consulting- und Trainingsprogramm für Unternehmen anbietet, mit dem versucht wird, die Zappos-Firmenkultur im Rahmen von Workshops und Online-Seminaren auf andere Firmen zu übertragen⁷².

Für Zappos ist der Kundenservice (1. Deliver WOW Through Service, Wow-Effekt) wichtiger als der Verkauf. Beispielsweise kann es auch durchaus vorkommen, dass Zappos-Mitarbeiter einem Kunden empfehlen, zur Konkurrenz zu gehen bzw. auf andere Websites und Anbieter hinweisen, falls das gewünschte Produkt nicht bei Zappos vorhanden ist oder nicht geführt wird. Tony Hsieh hat sogar aus Testzwecken bei Zappos angerufen, um nach einen firmenuntypischen Wunsch zu fragen. Er wollte eine Pizza bestellen und stellte sich die Frage, ob ihm der Customer Service helfen würde, diese zu bekommen. Natürlich war das der Fall. Derartige Geschichten gibt es viele, perfekte Kundenerlebnisse, die natürlich unbezahlbare Werbung für Zappos darstellen, weil Kunden damit oft in ihrem persönlichen Umfeld werben. Mundpropaganda, besser und nachhaltiger als jede andere Art von Werbung⁷³.

Im Unternehmen durchläuft jeder Mitarbeiter das Customer Service Training und das unabhängig, welche Position er im Unternehmen einnimmt. Das hat zur Folge, dass jeder die kundenorientierte Philosophie von Zappos verinnerlicht und jeder einspringen kann, wenn in Stoßzeiten im Telefon- oder Chat-Support Engpässe entstehen. Antworten wie „Da muss ich erst meinen Kollegen fragen“ oder „Leider kann Ihnen da nur ein Kollege aus der anderen Abteilung helfen“, bleiben aus.

⁷¹ Vgl. Reingold, J. (2016), HOW A RADICAL SHIFT LEFT ZAPPOS REELING, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh.

⁷² Vgl. Sinek, Simon ; Hsieh, T. (2017), Sharing the Zappos Culture with the World, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.zapposinsights.com/>.

⁷³ Vgl. ILYASHOV, A. (2016). Zappos Just Took Customer Service To A WHOLE New Level, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://www.refinery29.com/2016/07/118020/zappos-customer-service-call>.

Die Unternehmensstruktur von Zappos sieht also ausdrücklich flache Hierarchien vor und gibt den Mitarbeitern die nötige Verantwortung, um die Prinzipien des Customer Centricity-Ansatzes voll und ganz realisieren zu können. Zappos ist dafür bekannt, intern nach den Regeln der Holokratie (englisch: Holacracy) organisiert zu sein, dementsprechend existieren keine klassischen Hierarchieebenen⁷⁴.

So speziell die Bezeichnung auch daherkommt, versteht man doch auf Anhieb, welcher Gedanke dahinter steckt: Die „Macht“ soll nicht weiter in den Händen einzelner Führungspersonen liegen, sondern auf viele autonome Einheiten aufgeteilt werden. Holacracy sieht die Etablierung unterschiedlicher Arbeitszirkel vor, die – ineinander verwoben – Mitarbeitern auch verschiedene Rollen und Positionen zuordnen können. Die Führung des Unternehmens wird auf verschiedene Ebenen aufgeteilt, einen CEO gibt es nicht mehr und auch die klassischen Manager haben ausgedient⁷⁵.

Bei Zappos werden Arbeitsgruppen gebildet und die Beteiligten befinden sich in einem sogenannten „Circle“, in dem die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten und aktuellen Beteiligungen Eintritt finden. Ein jeder Mitarbeiter kann sich in mehreren „Circle“ befinden und an verschiedenen Projekten teilhaben bzw. mitwirken, je nachdem, in welchen Projekten man zugeordnet ist. Die Vielzahl der Rollen ist in Kreisen organisiert, wobei sich die Kreise selbst organisieren.

Jeder Kreis folgt einem definierten Zweck und ist einem über ihm liegenden Kreis verantwortlich. Die Kreise sind demnach hierarchisch angeordnet. Die Führung des Unternehmens wird auf verschiedene Ebenen aufgefächert, einen CEO gibt es nicht mehr und auch die klassischen Manager haben ausgedient.

⁷⁴ Vgl. Reingold, J. (2016), HOW A RADICAL SHIFT LEFT ZAPPOS REELING, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh.

⁷⁵ Vgl. Sinek, Simon & Hsieh, T. (2017), Sharing the Zappos Culture with the World, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>.

Zappos arbeitet nach eigenen Angaben sehr viel mit internen Umfragen. Die Core Values etwa basieren auf einer Umfrage, in der alle Mitarbeiter festhalten sollten, was für sie die Werte von Zappos ausmacht. Der so entstandene Input wurde dann auf 10 Core-Values von Zappos bezogen, welche die Firmenkultur repräsentieren sollen und an denen sich alle Mitarbeiter orientieren⁷⁶.

Die zentralen Elemente der Zappos-Kultur sind die 10 Core-Values:

1. *Deliver WOW Through Service*
2. *Embrace and Drive Change*
3. *Create Fun and A Little Weirdness*
4. *Be Adventurous, Creative, and Open-Minded*
5. *Pursue Growth and Learning*
6. *Build Open and Honest Relationships With Communication*
7. *Build a Positive Team and Family Spirit*
8. *Do More With Less*
9. *Be Passionate and Determined*
10. *Be Humble*⁷⁷

Der Einstellungsprozess bei Zappos ist mehrstufig angelegt und legt großen Wert darauf, dass der/die neue Mitarbeiter/in zur Kultur von Zappos passt. Dies geht sogar so weit, dass am Ende eines erfolgreichen Einstellungsverfahrens dem Teilnehmer 2.000 US-Dollar geboten werden, wenn er sich gegen die Einstellung entscheidet und kurze Zeit später noch einmal 3.000 US-Dollar, damit die Entscheidung auch mit voller Überzeugung getroffen wird. Nur wer wirklich bei Zappos arbeiten möchte und sich mit der Entscheidung wohlfühlt, soll bleiben.

Gemäß der Aussagen von Zappos ist es auch selten, dass jemand das Unternehmen verlässt und wenn, dann liegen die Gründe meist darin, dass der- oder diejenige den Wohnort wechselt. Erstaunlich ist ebenfalls, dass sich viele Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit treffen und auch in der Freizeit mit Arbeitskollegen Zeit verbringen. Das ist nur möglich, wenn sich die Menschen auf gewisse Weise ähneln⁷⁸.

⁷⁶ Vgl. Zappos.com. (2009), Zappos Family Core Values. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://www.zappos.com/core-values>.

⁷⁷ Vgl. Zappos.com. (2009), Zappos Family Core Values. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://www.zappos.com/core-values>.

⁷⁸ Vgl. Willkommer, J. (2013), Zappos.com – Ein Blick hinter die Kulissen eines der erfolgreichsten Online-Händler, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.estrategy-magazin.de/zapposcom-ein-blick-hinter-die-kulissen-eines-der-erfolgreichsten-online-haendlers.html>.

Sollte die „Familie“ Zappos sich gegen einen Bewerber entscheiden oder sollte derjenige die Bewerbungsphase nicht mit dem gewünschten Ergebnis abgeschlossen haben, schicken Sie ihn an den Strand. Zappos bezeichnet die Phase vor der Kündigung bzw. der Nicht-Einstellung mit dem Begriff „The Beach“ und macht damit klar, dass der Bewerber sich derzeit nicht gut geschlagen hat und eine Einstellung nicht vorgesehen ist.

Zappos.com verfolgt die Geschäftsidee, einen Onlineshop mit dem besten Schuhsortiment in Hinblick auf Marken, Style, Farben und Passformen anzubieten und damit den Kunden einen einzigartigen Mehrwert zu bieten. Mittlerweile ist Zappos nicht nur „No. 1 online footwear retailer“ bei Schuhen, sondern bietet auch ein Mode und Lifestyle Sortiment an. Der Schlüssel zum großen Erfolg von Zappos, welches mittlerweile rund 1,7 Mrd. US-Dollar Nettoumsatz hat, liegt in der konsequenten Umsetzung nahezu aller Erfolgsfaktoren. So realisiert Zappos eine enorme Aufmerksamkeit auf den Shop (Shop-Attraction) über die klare Kommunikation seines Alleinstellungsmerkmals und des Kundenmehrwerts („Hassle-free Online Shoe Shopping“, „Best Selection in Shoes“). In Hinblick auf eigene Communities und der direkten Verlinkung mit YouTube werden alle Register des „Social-Targeting“ und „Social-Societing“ gezogen. Zielsetzung ist es, weltweiter „Online Service Leader“ zu werden („Deliver WOW through service“, „365-day return policy“, „return free“, „24-hour customer service“)⁷⁹.

Dass die These „Glückliche Menschen arbeiten motivierter, besser, wirkungsvoller“ in der Praxis auch tatsächlich funktioniert, belegt die für Bekleidung fast schon traumhaft niedrige Rücksendequote von 28% – und das trotz kostenloser Lieferung und 365 Tagen Rückgaberecht⁸⁰. Auch ist Geschäftsprinzip, der schnellste Online-Händler in Hinblick auf Selbstbedienung („Our Website is easy to use“), Belieferung („Overnight Shipping“) und Sortimentsaktualität („Daily Shoe Digest“, „New Styles“ etc.) zu sein. Weiterhin perfektioniert Zappos in Ansprache und Auswahlmöglichkeit den Personalisierungsgedanken⁸¹.

⁷⁹ Vgl. Heinemann, G. (2015), *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*, S.262.

⁸⁰ Vgl. Willkommer, J. (2013), Zappos.com – Ein Blick hinter die Kulissen eines der erfolgreichsten Online-Händler, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.estrategy-magazin.de/zapposcom-ein-blick-hinter-die-kulissen-eines-der-erfolgreichsten-online-haendlers.html>.

⁸¹ Vgl. Heinemann, G. (2015), *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*, S.265 ff.

6.2 Graubündner Kantonalbank (GKB)

Unternehmensgeschichte

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) wurde im Jahr 1870 gegründet und verfügt über eine erfolgreiche Tradition als Universalbank in der Schweiz. Heute arbeiten bei der GKB rund 1.000 Mitarbeiter, verteilt auf über 60 Standorte. Zu Beginn des Jahres 2000 zeigten Marktforschungsergebnisse, dass sich die Bank nach einer langen Phase des Wachstums in einer Stagnationsphase befand. Die Gründe dafür lagen zum einen im Umfeld - Rezession, verstärkte Konkurrenz - und zum anderen durch eine ungeklärte strategische Stoßrichtung, über Jahrzehnte gewachsene Strukturen, schwerfällige Prozesse sowie nicht mehr zukunftsfähige, hochkomplexe IT-Systeme führten zu steigenden Kosten (bei stagnierten Erträgen), basierend auf einer vom langjährigen Erfolg gesättigten Unternehmenskultur⁸².

2003 überzeugte der neu gewählte CEO, Alois Vinzens die Entscheidungsträger der Bank, dass die Stagnationsphase aus der bestehenden Position, durch eine konsequente Neuausrichtung der Bank auf die Kundenbedürfnisse zu überwinden sei. Die einzelnen Phasen der Neuausrichtung sind in der folgenden Abbildung 10 abzulesen.

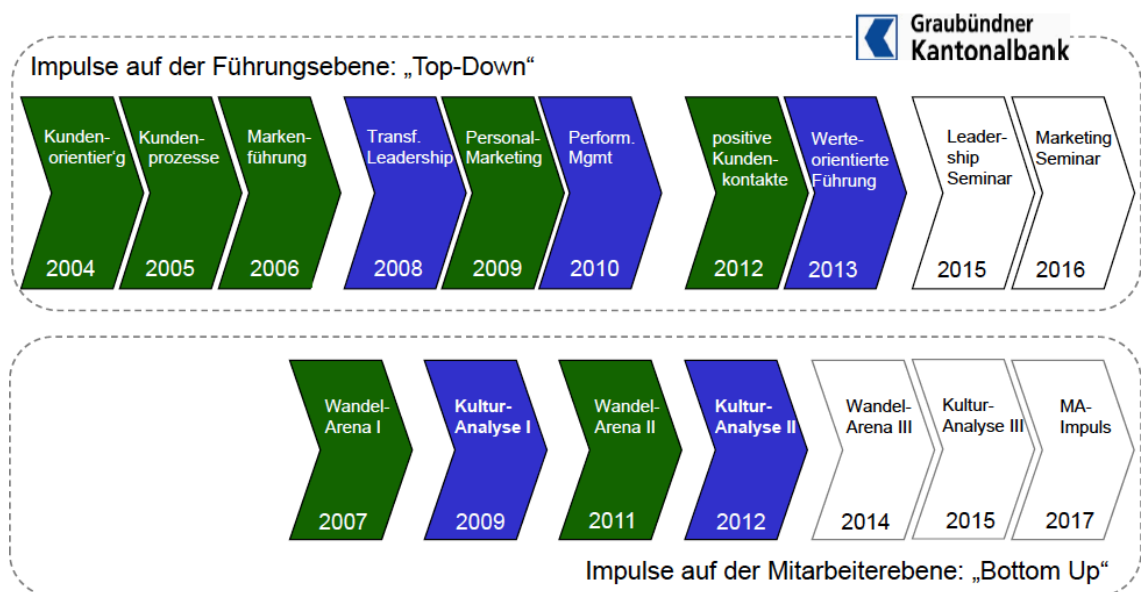


Abbildung 11: Phasen der Neuausrichtung der GKB (Quelle: Graubündner Kantonalbank (GKB))

⁸² Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., Schögel, M. (2013), Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm, *Marketing Review St. Gallen*, 30 (5), S. 23.

Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank (GKB)

Im Folgenden wird erläutert, wie der Customer Centricity-Ansatz bei der GKB realisiert wurde und welche Wertschöpfung für die verschiedenen Anspruchsgruppen erzielt werden. Digital Banking ist eine große Herausforderung, kein anderes Thema prägt derzeit die Bankenwelt so sehr wie der digitale Wandel.

Die Kunden der Graubündner Kantonalbank sollten kompetent beraten werden und ein hohes Maß an Service erfahren können und das am besten umfangreicher als bei der Konkurrenz. Diese Neupositionierung erforderte eine Reorganisation von einer traditionellen Universalbank hin zu einer modernen, schlanken Vertriebsbank, deren Kernkompetenz in der Beratung und Betreuung zu finden sein sollte. Den Verantwortlichen des Reorganisationsprogramms musste bewusst sein, dass der Wandel hin zur echten kundenorientierten Dienstleistung eine Veränderung im Führungsverhalten erforderte.

Kundenbegeisterung lösen nur die Mitarbeiter aus, die auf ihren Arbeitgeber und Arbeitsplatz stolz sind, inspirierend geführt werden sowie ihren eigenen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens kennen und ausleben können.

Gefordert war ein Führungsstil der inspirierende Emotionen überträgt und Energien freisetzt. Die GKB wollte in Zukunft Kunden über hohe Kompetenz, persönliche Beratung und eine Best Service-Kultur gewinnen. Die Eigenverantwortung, Motivation und Engagement sind zentrale Faktoren, um Kunden zu begeistern. Im Folgenden wird beschrieben, wie die GKB den Customer-Centricity-Ansatz umgesetzt hat, um diese Ziele realisieren zu können.

Die Basis des mitarbeiterorientierten Führungsstils der GKB bilden die vier „I-Säulen“. Das **erste „I“** steht für **Identifizierung**. Die Führungsebene geht als Vorbild voran und reflektiert ihren Führungsstil, lebt ihre Führungswerte, handelt stets ehrlich und wirkt so identifizierend. Den Mitarbeitern bietet der Vorgesetzte mit seinem ehrlichen Verhalten eine Orientierung an, sodass sich diese frei entfalten können⁸³.

Mit einer gemeinsam erarbeiteten Vision wird beim **zweiten „I“, Inspiration**, die emotionale Seite der Menschen angesprochen. Eine inspirierende Führungskraft hilft den Mitarbeitern, ihre Aufgabe in einen größeren Zusammenhang zu stellen und in ihren Tätigkeiten einen Sinn zu finden. Dies erhöht die Bindung zum Unternehmen und entfacht positive Energien wie Spaß und Leidenschaft. Beim dritten „I“, **Intellekt**, werden Energien durch intellektuelle Herausforderung mobilisiert. Mitarbeiter wollen gefordert und gefördert werden. Dann bringen sie ihr Potenzial ein und helfen mit, die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Das gelingt bei der GKB durch ein innovatives Arbeitsklima, indem auch Fehler erlaubt sind.

⁸³ Vgl. Graub, D., & Award, L. (2015), Erfolgsgeschichte in zehn Jahren; Die Graubündner Kantonalbank, (personalmagazin 05 / 15), S. 32 ff.

Das **vierte** „I“: Menschen wollen **individuell** behandelt werden. Jeder Mitarbeiter der GKB bringt seine eigene Persönlichkeit mit seinen Stärken und Schwächen mit. Leidenschaft und Motivation können sich entfalten, wenn Mitarbeiter ihren Stärken und Interessen entsprechend eingesetzt werden. Basis für das Gelingen ist echtes Interesse der Vorgesetzten an den Arbeitsinhalten und Anliegen ihrer Mitarbeiter⁸⁴.

Eine gute Hilfe zur **ganzheitlichen Aktivierung** des Unternehmens bietet der Ansatz der „harten“ und „weichen“ Faktoren der Customer Centricity, welcher von der Graubündner Kantonalbank in der Change-Phase herausgearbeitet wurde. Zur erfolgreichen Realisierung einer kundenzentrierten Strategie müssen die „harten“ und „weichen“ Faktoren der Customer Centricity in Einklang gebracht werden⁸⁵.

Den Bezugsrahmen zur Realisierung der Customer Centricity wird im Abbildung 12 von der Graubündner Kantonalbank (GKB) klar definiert.



Abbildung 12: Bezugsrahmen zur Realisierung der Customer Centricity: Gestaltung der harten und weichen Faktoren der GKB, (Quelle: Alex Villiger, Graubündner Kantonalbank, Marketing Review St. Gallen, S. 30)

Die Abbildung zeigt, wie der Customer Centricity Ansatz durch die Gestaltung von „harten Faktoren“ und „weichen Faktoren“ umgesetzt wurden. Zu den „harten Faktoren“ zählen die Strategie, die Struktur sowie Prozesse und Systeme. Im ersten Schritt wurde die Neuausrichtung der Bank in der Strategie und im Leitbild verankert und in die Struktur einer prozessorientierten Vertriebsbank übertragen.

⁸⁴ Vgl. Graub, D., Award, L. (2015), Erfolgsgeschichte in zehn Jahren; Die Graubündner Kantonalbank, (personalmagazin 05 / 15). S. 32 ff.

⁸⁵ Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013), Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. *Marketing Review St. Gallen*, 30(5), S. 22–35.

In der Folge konnte man durch das Re-Design der Kernprozesse Produktivitätssteigerungen erzielen, mit dem positiven Nebeneffekt, dass die Bank ihren Kunden mit schnelleren und weniger fehleranfälligen Prozessen bessere Dienstleistungen anbieten kann. Das neue Geschäftsmodell verdeutlicht, dass bei der GKB alle Mitarbeiter die Wahrnehmung der Kunden positiv beeinflussen können: entweder direkt in der Kundenberatung („Frontoffice“) oder indirekt durch die Art und Weise, wie Dienstleistungen entwickelt und angeboten werden („Backoffice“). Parallel zu den Kostensenkungsmaßnahmen wurden zu Beginn des Wandels Initiativen zur Optimierung der Kundenschnittstelle eingerichtet. Den Kunden gegenüber verspricht die Bank: „gemeinsam wachsen“. Dies erfordert eine hohe Beratungskompetenz wie auch einen hohen Service-Anspruch (Best-Service-Ansatz). Mit der Gestaltung und Umsetzung der „harten Faktoren“ aus Phase I gelang es der Graubündner Kantonalbank, die Kosten zu senken und die harten Unternehmensfaktoren auf die Kundenschnittstelle auszurichten, allerdings spürten die Kunden zu wenig Nutzen davon. Folglich galt es, das Verhalten der Mitarbeiter stärker auf die Wünsche der Kunden auszurichten. Dies erforderte einen Kulturwandel, der nicht top-down angeordnet werden konnte, sondern durch den „Bottom-up-Ansatz“ realisiert werden konnte, um die Mitarbeiter für den Customer Centricity Ansatz zu gewinnen. Bei der Gestaltung der „weichen Faktoren“ lehnte sich die Graubündner Kantonalbank an die Logik der in Phase I gestalteten „harten Faktoren“ an. Zu den „weichen Faktoren“ zählen die Markenführung, Leadership, das Mitarbeiterverhalten und die Personalarbeit, die Umsetzung der Faktoren wurde in den folgenden vier Schritten festgehalten.

Schritt 1: Versprechen abgeben – Markenführung gegen außen.

Die GKB hat eine Dachmarkenstrategie eingeführt, welche den Anspruchsgruppen zeigt, welchen Mehrwert sie von einer Zusammenarbeit mit der Graubündner Kantonalbank erwarten können. Das neue Markenversprechen „gemeinsam wachsen“ signalisiert, dass die Kunden eine nachhaltige und wertschöpfende Beratung erwarten dürfen. Marktforschungsergebnisse belegten nach wenigen Jahren, dass die Zielwerte in der Zielgruppe verankert werden konnten⁸⁶.

⁸⁶ Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013), Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm, Marketing Review St. Gallen, S. 27.

Schritt 2: Versprechen einlösen – Markenführung gegen innen.

Parallel zur Verankerung in den Absatzmärkten hat die Brand Group der GKB neben den externen Anspruchsgruppen auch den Mitarbeitern die Markenwerte nähergebracht. Hierzu wurden einige Initiativen eingeführt: Veröffentlichung von erfolgreichen Kundenkontakten im Intranet („Storyboard“), konsequentes Re-Branding von Hilfsmitteln und Merchandise-Artikeln (Schreibstifte, Ordner, Präsentationsmappen, Schirme), Produktion eines Werbefilms und anschließende Veröffentlichung auf YouTube, um auch junge Zielgruppen anzusprechen. Es wurden neue Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel der Welcome-Day zur Begrüßung neuer Mitarbeiter oder ein CEO-Brunch eingeführt, bei dem Mitarbeiter die Möglichkeit haben, in entspannter Runde und aus erster Hand die Entwicklungen der Bank zu erfragen. Aktuelle Herausforderungen werden zunächst intern besprochen, um Spekulationen oder Gerüchte zu vermeiden. Den Mitarbeitern wird bei allen Maßnahmen aufgezeigt, dass sämtliche Mitarbeiter die Markenwerte verinnerlichen und bei jedem Kundenkontakt leben müssen. Davon wird der Unternehmenserfolg abhängig gemacht, da die Erwartungshaltung aufgrund des Markenversprechens bei den Kunden sehr hoch sei. So werden die Mitarbeiter dazu motiviert, ihr Versprechen täglich zu halten bzw. einzulösen, indem sie es schaffen, den Kunden zu begeistern und damit ein Erlebnis zu schaffen und Vertrauen aufzubauen. Im Jahr 2009 wurde von der GKB erstmals eine Kultur- und Führungsanalyse durchgeführt, welche aufzeigte, dass die Bank über gute, aber noch keine hervorragende Strategiekennntnisse verfügt, was in einem Workshop für die Mitarbeiter verbessert werden sollte, indem die Geschäftsleitung selber den Kollegen die Strategieinhalte näher bringt⁸⁷.

Schritt 3: Führung: Vom Management zum Leadership.

In diesem Schritt wird beschrieben, warum der Übergang zu einem echten kundenorientierten Dienstleister eine Veränderung des Führungsverhaltens erfordert und wie dies zu erreichen ist. Mitarbeiter, die auf ihr Unternehmen und ihren Arbeitgeber stolz sind bzw. mit Überzeugung für das Unternehmen arbeiten, schaffen es, die Kunden auch für dieses Unternehmen zu begeistern. Wie in dem Zitat von Sinek bereits beschrieben: *„Customer will never love a company until the employees love it first“*⁸⁸.

⁸⁷ Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. Marketing Review St. Gallen. S. 28.

⁸⁸ Sinek, S. (2014), Leaders Eat Last, S. 177.

Auch hier wurde durch ein Management-Development-Konzept Einfluss genommen und für die Führungskräfte der GKB eine dreijährige Fortbildung entworfen, welche auf Marketing und Kundenorientierung sowie Führung und Leadership aufbaut. Hier wird das eigene Verhalten der Führung reflektiert und aufgearbeitet, um den erfolgreichen Übergang von „weniger Management“ zu „mehr Leadership“ in der Bank zu etablieren. Ziel der GKB war es, die Kunden über hohe Kompetenz und Best-Service-Kultur zu begeistern.

Dieses Ziel erreichte man mit zentralen Faktoren wie Kreativität, Motivation und Engagement sowie über die Beratung und den Service. Die Führungsphilosophie des „Transformationellen Leadership“, welches eingeführt wurde, wurde diesen Anforderungen gerecht⁸⁹.

Schritt 4: Personalmanagement auf Strategie ausrichten und Kulturwandel tragen.

Die letzte Phase bzw. das letzte Element zu Realisierung des Kulturwandels wurde 2009 gestartet und als Neugestaltung der Personalarbeit bezeichnet. Die zentralen Themen der Neugestaltung waren einerseits die Entwicklung strategischer Personalentwicklungskonzepte und der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke. Ziel war es, im Arbeitsmarkt zum Unternehmen und zur Neuausrichtung der GKB passende Mitarbeiter zu finden, gewinnen und zu binden. Hierzu wurden folgende Maßnahmen realisiert: Erarbeitung einer Arbeitgeberpositionierung, Entwicklung einer Arbeitgeberbroschüre, Aufbau eines modernen Jobportals (<http://gkb.ch/jobs>) samt elektronischem Rekrutierungssystem, Durchführung von Workshops mit Studienabgängern, Auftritte als Dozenten bei Fach-, Hochschulen sowie Publikationen in der Lokalpresse und Fachpresse zu aktuellen Fragen.

Im Rahmen eines Reorganisationsprogramms hat die GKB sämtliche Prozesse konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und sich für die Begleitung des Kulturwandels in Richtung moderne, schlanke und erfolgreiche Vertriebsbank gerüstet. Die Positionierung der Mitarbeiter diene dabei der Neuausrichtung der Kernprozesse als Orientierungsgröße. Im inneren Kreis das Leitbilds mit den Anforderungen an künftige Arbeitskräfte, im äußeren Kreis die drei Arbeitgeberwerte, die interessierte Mitarbeiter von der GKB als Arbeitgeber erwarten dürfen⁹⁰.

⁸⁹ Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013), Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm, Marketing Review St. Gallen, S. 27.

⁹⁰ Vgl. Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013), Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm, Marketing Review St. Gallen, S. 30.

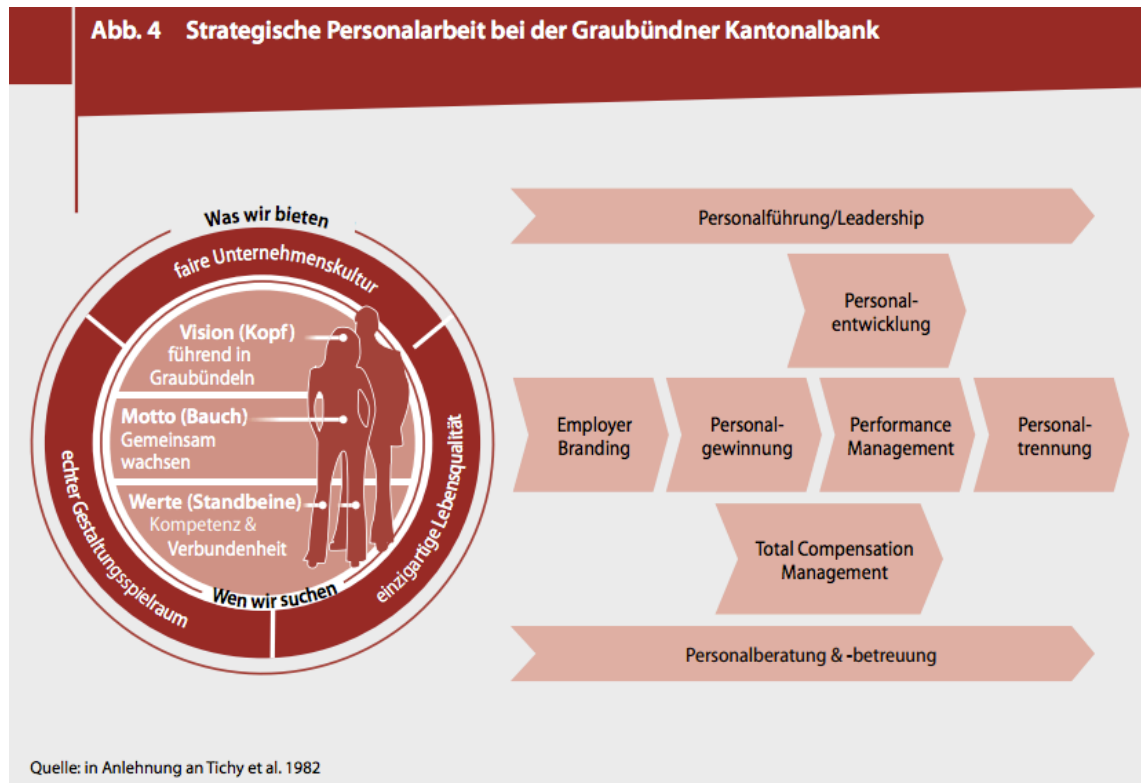


Abbildung 13: Strategische Personalarbeit bei der GKB,
(Quelle: Graubündner Kantonalbank (GKB), Marketing Review St. Gallen (2013), S. 31)

Die Graubündner Kantonal Bank will Kunden über hohe Kompetenz, persönliche Beratung und eine Best-Service-Kultur gewinnen. Eigenverantwortung, intrinsische Motivation und Engagement sind folglich zentrale Faktoren, um Kundenbegeisterung zu entfachen.

6.3 Gegenüberstellung der Unternehmen

Wie die vorherige Vorstellung des Online-Shops Zappos.com und der Graubündner Kantonalbank zeigt, sind die wesentlichen Eckfeiler der Customer Centricity in der Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur, den Prozessen und der Unternehmenskultur festzustellen. Obwohl sich die beiden Beispiele in verschiedenen Märkten befinden, ähneln sich die Rahmenbedingungen der Customer Centricity und lassen sich so auf verschiedene Unternehmen in unterschiedlichen Branchen adaptieren.

Sowohl bei Zappos als auch bei der GKB existiert eine Unternehmenskultur, die von flachen Hierarchien gekennzeichnet ist, wobei es Zappos mit „Holacracy“ extremer auslebt als die GKB. Der Vorteil ist, dass sich alle Angestellten auf absoluter Augenhöhe bewegen und jeder seinen Platz, seine Rolle und seinen Stellenwert kennt. Kollegen können sich direkt austauschen und sofort mit den verschiedenen Bereichen interagieren, sie können innovativ sein und ihre Kreativität ausleben. Bei beiden Unternehmen wird die Schulung der Mitarbeiter im Service bzw. im Kontakt mit dem Kunden intensiv und ernst durchgeführt. Die Mitarbeiter werden mit vielen langjährigen Fortbildungen ständig auf einem hohen Niveau gehalten und immer wieder daran erinnert, dass es das Wichtigste ist, das Unternehmensleitbild, im Fall von Zappos die zehn Core Values und im Fall der GKB das Leitmotiv, zu verfolgen und dass dieses immer an erster Stelle jeden Handelns steht.

Der Kunde soll zufriedengestellt werden und dies am besten, bevor er ein Bedürfnis spürt. Die Kundenbedürfnisse sollen vorhergesehen werden, nur so können adäquate Lösungsansätze den Kunden zufriedenstellen. Beispiel hierfür sind bei Zappos der hervorragende Kundenservice, das kostenlose 365-Tage-Rückgaberecht, der kostenlose Rückversand sowie ein klares, gut gestaltetes und einfach zu verstehendes Angebot der Produkte. Es wird ein Erlebnis geschaffen, bei dem der Kunden sich wohlfühlt, eine Art Zuhause erlebt und dieses auch weiter erzählt. Bei der Graubündner Kantonalbank sind insbesondere die klare und einfache Nutzbarkeit der Webseite und der gute Kontakt im Kundenservice zu erwähnen. Erweitert wird das Wohlfühlerlebnis der Kunden auf den verschiedenen Touchpoints, wie zum Beispiel in den Bereichen Social Media, auf der Webseite und an den Servicecentern.

Bei der GKB kann auch die Weiterentwicklung der Prozesskultur positiv hervorgehoben werden. Die Mitarbeiter werden als Experten gesehen und etabliert, sie kennen die Details der einzelnen Arbeitsschritte am besten. Mit der Aktion Weiterentwicklung der Prozesskultur „from good to great“ wurden alle Einheiten in Workshops aufgefordert und motiviert, ihre Zuständigkeitsbereiche, ihre Schnittstellen und den eigenen Arbeitsplatz auf Störendes und auf Verbesserungspotenzial laufend zu analysieren. In der folgenden Abbildung 14 wird die Gegenüberstellung der Unternehmen Zappos.com und der Graubündner Kantonalbank visualisiert und auf weitere Übereinstimmungen geprüft.

Gegenüberstellung der Unternehmen:



&



Unternehmensstrategie:	<ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde im Fokus, Customer Centricity 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation der Unternehmensführung, Customer Centricity
Unternehmensstruktur:	<ul style="list-style-type: none"> • Flache Hierarchien und Mitarbeiterschulung. Mitarbeitern wird Verantwortung zugetragen, um den Customer Centricity-Ansatz durchzusetzen. Einführung von Circles (Arbeitsgruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Von einer traditionellen Universalbank, hin zu einer modernen Vertriebsbank. Flache Hierarchien und Mitarbeiterschulung; Mitarbeitern wird mehr Verantwortung zugetragen, um das Leitbild durchzusetzen.
Unternehmensprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> • Holacracy entzerzt Entscheidungs- und Zuständigkeitsprozesse und zwar sowohl auf der großen strategischen Ebene als auch auf der mittleren Ebene, in der es darum geht, welcher Mitarbeiter welche Funktion ausfüllt und schließlich auf der operativen Ebene, in der es dann wirklich ums Umsetzen geht 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkung durch vereinfachte und schneller Prozessabwicklung, folge bessere Dienstleistungen • Ressourcen wurden eingespart, so konnte in die Reorganisation, hin zum Kunden, investiert werden
Unternehmenskultur:	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung der 10. Core-Values und einer Kundenzentrierten Unternehmensphilosophie, No-Clean-Desk-Policy, Offener Umgang mit den Mitarbeitern, Freiraum für Kreativität und Innovation (Bottom-up) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Leitbildes und einer Kundenzentrierten Unternehmensphilosophie • Vorbildfunktion der Führungsebene • Offener Umgang mit den Mitarbeitern, Freiraum für Kreativität und Innovation (Bottom-up)

Gegenüberstellung der Unternehmen: Zappos & Graubündner Kantonalbank
(Quelle: Eigene Darstellung, Klehr, M., 2017)

Abbildung 14: Gegenüberstellung der Unternehmen: Zappos & Graubündner Kantonalbank,
(Quelle: Eigene Darstellung, Klehr, M., 2017)

7 Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Eckpfeiler der vorherigen Gegenüberstellung zusammengetragen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im Kern wird die Frage beantwortet, welche Handlungsempfehlungen Unternehmen gegeben werden können, die den Customer Centricity-Ansatz in ihrem Unternehmen realisieren und implementieren möchten.

Grundlegend kann die Empfehlung gegeben werden, den Customer Centricity-Ansatz ganzheitlich umzusetzen. Customer Centricity ist die Umkehr der Wertschöpfungskette, eine neue Denkweise, die sowohl von der Führungsebene vorgelebt als auch von den Angestellten verinnerlicht werden muss. Es sollte permanent geprüft werden, ob alle Bereiche nach dem Ansatz der Customer Centricity arbeiten, ebenso sollten alle Mitarbeiter, von der Führungsebene bis hin zu den Teilzeitkräften, in Customer Centricity geschult werden.

Anhand der theoretischen Grundlagen und der beiden Best Practice Beispiele empfiehlt es sich bei der Unternehmenskultur, ein ganzheitliches Markenbild zu entwickeln, welches den Customer Centricity-Ansatz trägt. Anhand der Beispiele zeigt sich, dass flache Hierarchien dabei helfen, den Customer Centricity-Ansatz zu realisieren. Alleine der „Top-Down“-Ansatz ist nicht ausreichend, um Customer Centricity zu etablieren, dieser Ansatz muss auch von allen Mitarbeitern gelebt werden, daher ist bei der Umsetzung eine Mischung aus „Top-down“ und „Bottom-up“ ratsam. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Ansatz „From Management to leadership“ der GKB.

Auch das Thema Customer Empowerment, also mehr Entscheidungsgewalt für den Kunden und Mitarbeiter, sollte bei der Umsetzung beachtet werden. Ebenfalls sollte die Customer Centricity bei der Personalarbeit im Fokus stehen, denn Customer Centricity ist auf die passenden Menschen und die Weiterbildung dieser angewiesen. Diese Faktoren sollten auch bei den Bewerbungsgesprächen und Stellenausschreibungen beachtet werden. Eine schlanke Organisation sowie schnelle und einfache Prozesse sind ein weiteres Merkmal der Customer Centricity, dies kann den weiteren positiven Effekt der Kostensenkung beinhalten. Um den Customer Centricity-Ansatz in einem Unternehmen zu etablieren, braucht man Ausdauer. Es kann bis zu zehn Jahre dauern, bis der ganzheitliche Umsatz inklusive der genannten Faktoren realisiert wird. Im Folgenden werden diese Handlungsempfehlungen detaillierter dargestellt.

7.1 Unternehmenskultur

Für jede Art Unternehmen sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter ein zentraler Wettbewerbsfaktor, die gilt insbesondere für die Umsetzung des Customer Centricity-Ansatzes. Als wichtige Motivationsfaktoren der Mitarbeiter werden die besondere Unternehmenskultur und die Bedeutung der Vorbildfunktion der Unternehmensführung hervorgehoben. Die Kollegen werden oft als Team oder als eine Familie gesehen und zeichnen sich durch ein hohes Maß an Engagement, Einsatzfreude, Motivation, Ehrgeiz, Identifikation, Leidenschaft, Begeisterung und Verantwortung aus. Nur so kann Customer Centricity auch gelebt werden. Förderlich für die Motivation der Mitarbeiter sind weiterhin die persönlichen, überschaubaren und unbürokratischen Betriebsabläufe, ergebnisorientiertes verantwortungsvolles Arbeiten, leistungsorientierte Vergütungsmodelle, Personalentwicklungsprogramme und Zielvereinbarungen⁹¹. Die folgenden Punkte können als Empfehlungen für mittelständische Unternehmen gesehen werden, die in Zeiten der Digitalisierung mit dem Ansatz der Customer Centricity arbeiten möchten:

- **Leistungs- und Anspruchskultur**
 - hoher persönlicher Einsatz aller Beteiligten, Leistungswille, Fleiß
 - hoher Qualitätsanspruch, Professionalität, Zielstrebigkeit
- **Innovations- und Entwicklungskultur**
 - permanente Verbesserungen, Ideen, Kreativität
 - Erfahrungen nutzen, Lernen als Wert
 - Mut zur Veränderung, Zuversicht, Selbstvertrauen, Offenheit
- **Verantwortungs- und Partnerschaftskultur**
 - Kontinuität, Langfristorientierung, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
 - Konstruktive Zusammenarbeit aller Mitarbeiter und Geschäftspartner
 - Respekt, Vertrauen, Kommunikation
 - Eigenverantwortung der Mitarbeiter fordern und fördern
 - Ausbildung zur Mündigkeit, Eigeninitiative
- **Internationale Kultur**
 - Akzeptanz und Integration von Ausländern bzw. Immigranten und Förderung von Fremdsprachen
 - Weltoffenheit, Gastfreundschaft, Mobilitätsbereitschaft⁹²

⁹¹ Vgl. Feldmeier, G. (2015), Globalisierung KMU Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen, Edition Rosenberger, S. 69 .

⁹² Vgl. Feldmeier, G. (2015), Globalisierung KMU Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen, Edition Rosenberger, S. 49 .

Die Beschäftigung von qualifizierten und erfahrenen Fachkräften stellt für die international etablierten Mittelständler einen kritischen Faktor dar. Die Mitarbeiter sind Träger der Fachkompetenz und des Erfahrungswissens und werden permanent aus- und weitergebildet, um das spezifische Wissen zu aktualisieren und weiterzuführen. Ein großer Vorteil aus Sicht der mittelständischen Unternehmen ist die hohe Loyalität der Fachkräfte.

Diese bindet Erfahrung und Professionalität und bietet den Kunden dauerhafte kompetente Ansprechpartner. Neue Fachkräfte für Entwicklung, Fertigung und Vertrieb zu bekommen, ist für viele Mittelständler eines der größten Hindernisse für die Sicherung ihrer Unternehmenskultur und zukünftigen internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Mitarbeiter werden streng selektiv ausgewählt und müssen hinsichtlich der fachlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie ihrer persönlichen Arbeits- und Lebenseinstellungen in das Team passen⁹³.

Kulturwandel ist eine notwendige Voraussetzung auf dem Weg zu einer agilen und flexiblen Gesamtorganisation. Konzerne wie Zappos sind auch hier deutlich weiter. Wenn es um Einstellung und digitales „Mindset“ geht, liegen im Jahr 2017 noch Welten zwischen Deutschland und den USA. Die Ergebnisse bestätigen aber auch, dass Digitalisierung nicht allein dazu dient, Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle fit für die Zukunft zu machen, sondern auch als Aushängeschild auf dem Arbeitsmarkt dient. Unternehmen planen gezielte Neueinstellungen von Digitalexperten – ein Profil, das auf dem Markt aktuell schwer zu finden ist. Strukturierte Weiterbildung und gezielte Mitarbeiterentwicklung sind deshalb heute in den Unternehmen wichtiger denn je. Darüber hinaus sind Unternehmen, die an der digitalen Transformation arbeiten, generell attraktiv für potenzielle Mitarbeiter. Insbesondere Nachwuchskräfte wollen an Zukunftsthemen arbeiten, und die sind heute oftmals digital. Dazu zählt auch eine moderne Kultur. Wenn eine Firma das nicht bieten kann, fällt sie schnell zurück⁹⁴.

⁹³ Vgl. Feldmeier, G. (2015), Globalisierung KMU Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen, Edition Rosenberger, S. 69.

⁹⁴ Vgl. Eventure, GfK, & YouGov. (2017), Studie 2017: Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA, Letzter Zugriff: 17.07.17, URL: <http://www.etventure.de>.

7.2 Customer Empowerment

Die Rolle der Kunden hat eine neue Dimension erreicht: Sie sind informierter denn je, sind nicht mehr nur potenzielle Käufer, sondern auch machtvolle Influencer. Zum einen sind sich Kunden durchaus bewusst, dass ihre digitalen Spuren von Unternehmen analysiert und zu Marketingzwecken genutzt werden. Ebenso wissen sie, dass die Alternative zu einem Unternehmen oft nur einen Mausklick entfernt liegt. Zum anderen haben Kunden z. B. durch Weiterempfehlungen auf sozialen Netzwerken oder Produkt- und Servicebewertungen Einfluss auf das Image des Unternehmens und bestimmen so über dessen Erfolg oder Misserfolg⁹⁵.

Customer-Empowerment ist demnach ein Faktor, der Akteure im Jahr 2017 stark fordern wird. Empowerment bezeichnet auch eine Kompetenzerweiterung, d.h. eine Verlängerung von Entscheidungsrechten sowie die Übertragung von Handlungsspielräumen auf Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen⁹⁶.

⁹⁵ Vgl. Posch, W. (2016), A3 Marketing, Aktuelle Online-Marketing-Konzepte, (9), 16–17, Letzter Zugriff: 22.07.17, URL: https://www.genios.de/document/AAA__0653066079079077095201609_29647441690667.

⁹⁶ Vgl. Bruhn, M. (2002), Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, S. 241

7.3 Holacracy

Die meisten Unternehmen sind hierarchisch aufgebaut, dabei steht der Chef an oberster Stelle und besitzt alleinige Entscheidungsgewalt. Der Einfluss der Mitarbeiter erhöht sich je nach Position im Unternehmen. Eine Haltung, die sich seit langer Zeit in den Unternehmen festgesetzt hat. Konkurrenzlos ist dieses System allerdings nicht. Innovative Geschäftsmodelle nehmen ihren Platz ein und richten sich gegen konventionelle Strukturen. Flache Hierarchieebenen werden eingeführt und neue Unternehmenskulturen und Leitbilder etabliert. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, mehr Verantwortung zu übernehmen, kreativ und flexibel zu arbeiten und das fernab einer festgeschriebenen Position oder starren Hierarchien, profitiert auch das Unternehmen daraus⁹⁷.

Ein gesteigertes Engagement, Mitarbeitermotivation, Spaß bei der Arbeit und weniger Lethargie im Büro sind die vorherrschenden Ziele, um den Arbeitsalltag neu zu gestalten. Mehr Kompetenzen für die Mitarbeiter bedeutet auf der anderen Seite aber auch, dass die Führungsetage auf einen Teil ihrer Macht verzichten muss. Wenn sich Firmenchefs und Entscheidungsträger entschließen, ihre Macht aufzugeben, bleibt in der Unternehmensorganisation nichts beim Alten. So sehen es zumindest die Fürsprecher eines neuen Unternehmenskonzeptes, dass unter dem Namen „Holacracy“ von sich reden macht. Eine Entscheidung mit revolutionären Folgen. Das Best Practice Beispiel der vorliegenden Arbeit Zappos gehört wie beschrieben zu den Vorreitern dieser Bewegung. Es geht um Eigenverantwortung und die Möglichkeit, kreative, zukunftsweisende Ideen in einem Unternehmen nach vorne zu bringen.

⁹⁷ Vgl. Reingold, J. (2016), HOW A RADICAL SHIFT LEFT ZAPPOS REELING, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh.

7.4 Mitarbeiter und Gesundheit

Die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen sind enorm. Man denke nur an die Beschleunigung des Alltags, die rasante Zunahmen an Informationen, die geringere Planbarkeit der Zukunft. Hinzu kommt ein spürbarer Wertewandel in unserer Gesellschaft dazu.

Die Einstellung zur Arbeit ist nämlich nicht mehr primär an Motivatoren wie Karrierechancen oder Gehälter ausgerichtet. Vielmehr suchen junge Arbeitende heute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und individuellen Gestaltungsspielräume. Der Sinn von Arbeit und die Work-Life-Balance sind die neuen Maßstäbe für die Attraktivität eines Arbeitsgebers geworden. Auf dem ersten Blick scheint dieser Paradigmenwechsel die Kluft zwischen unternehmerischen Erfolg und den Bedürfnissen von Mitarbeitern noch zu vergrößern. Unternehmensführung und zufriedene, gesunde Mitarbeiter müssen keine Gegensätze sein⁹⁸.

„Wir brauchen in Unternehmen eine Kultur, die Gesundheit als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg anerkennt und fördert“⁹⁹.

So resümiert Christoph Staub anlässlich der gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung im März 2015 abgeschlossene Studie zum Arbeitsdruck in deutschen Unternehmen. Mitarbeiter setzen sich unter Druck, verzichten auf notwendige Ruhepausen oder greifen unter Umständen zu Doping. Der aktuelle Bericht der Bundespsychotherapeutenkammer unterstreicht dies mit der Fragestellung, dass in den vergangenen 10 Jahren der Anteil psychischer Erkrankungen signifikant angestiegen ist und sich nun auf hohem Niveau zu stabilisieren scheint¹⁰⁰. Nichts motiviert doch mehr als die Freude an der eigenen Arbeit. Und nichts scheint die Freude mehr zu hemmen als Stress, Leistungsdruck und fehlende Anerkennung. Dieser Überzeugung ist der namenhafte Neurologe Gerald Hüther. Für ihn sind Führungskräfte Meister im Unterdrücken von Kreativität.

„Überall dort, wo versucht wird, vorhandene Ressourcen bis zum Letzten auszunutzen, wo Angst geschürt, Druck gemacht, genau vorgeschrieben und kontrolliert wird, wo Mitdenken nicht wertgeschätzt und Verantwortung nicht übertragen wird, werden die kreativen Potenziale der Mitarbeiter nicht nur übersehen. Sie werden unterdrückt. Persönliches Engagement und intrinsische Motivation der Mitarbeiter schwinden dahin. Kreativität und Flexibilität, Sorgfalt und Verantwortungsgefühl verkümmern leider schneller als viele Führungskräfte meinen“¹⁰¹.

⁹⁸ Vgl. Schlaepfer, K. & Welz, M. (2017), Das dynamische Unternehmen: Wie Wertewandel, Innovation und Digitalisierung zum Erfolg führen, S. 11.

⁹⁹ Bertelsmann Stiftung Pressemitteilung (2015): Steigende Zielvorgaben im Betrieb fördern selbstgefährdendes Verhalten von Arbeitnehmern, S.3.

¹⁰⁰ Vgl. Veröffentlichung der Bundespsychotherapeutenkammer (2015), BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit: Psychische Erkrankungen und Burnout, S.29.

¹⁰¹ Hüther, G. (2016), Wie gehirngerechte Führung funktioniert. Letzter Zugriff: 16.07.17, URL: <http://kulturwandel.org/inspiration/interviews-und-texte/wie-gehirngerechte-fuehrung-funktioniert/>

8 Schlussbetrachtung

8.1 Fazit

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurden die theoretischen Grundlagen des Customer Centricity-Ansatzes dargestellt. Ebenfalls wurde der Customer-Centricity-Ansatz von der kundenorientierten Unternehmensführung abgegrenzt. In Kapitel 5 wurden mit Zappos und der Graubündner Kantonalbank zwei Unternehmen als Best Practice Beispiel dargestellt und aufgezeigt, wie der Customer-Centricity-Ansatz erfolgreich umgesetzt werden kann. Im Anschluss wurden in einer Gegenüberstellung Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Umsetzung herausgestellt. Abschließend wurden anhand der theoretischen Grundlagen und auf Basis der Gegenüberstellung Handlungsempfehlungen zur Optimierung der kundenorientierten Unternehmensführung herausgearbeitet. Sicherlich gibt es keinen allgemeingültigen besten Weg zur Customer Centricity, da die spezifischen Eigenschaften einer Branche und eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Erste Anknüpfungspunkte und Hinweise für Entscheider zur Realisierung von Customer Centricity wurden in der vorliegenden Bachelorarbeit vorgestellt. Die Komplexität des Themas fordert eine ganzheitliche und systematische Vorgehensweise, die alle Abteilungen, Bereiche und Prozesse betrifft und Customer Centricity im Mindset des Top-Managements, des mittleren Managements und aller Mitarbeiter verankert.

Es kann allerdings festgehalten werden, dass eine Customer Centricity ohne eine Verankerung in der Unternehmenskultur und damit im Bewusstsein eines jeden Mitarbeiters nicht erfolgreich umgesetzt werden kann. Auch bei der Umsetzung der Customer Centricity in unterschiedlichen Branchen bleibt der Grundgedanke der Customer Centricity die vollkommene Kundenzentrierung und die Gestaltung aller direkten und indirekten auf den Kunden einwirkenden Faktoren. Customer Centricity ist kein neuer Marketingansatz, sondern eine neue Denkweise im Sinne einer rigoroseren Fokussierung auf den Kunden.

Durch die Erweiterung der kundenorientierten Unternehmensführung zur Customer Centricity kann diese radikale Ausrichtung auf den Kunden erfolgen. Diese Kundenzentrierung muss zuallererst in der Unternehmenskultur durch den Gedanken der Customer Centricity festgehalten werden und von der Unternehmensführung bis hin zum neuen Mitarbeiter gelebt werden.

8.2 Ausblick

Change-Prozesse im Rahmen einer Realisierung des Customer-Centricity-Ansatzes stellen für jedes Unternehmen eine große Herausforderung dar, denn diese Veränderungsprozesse können zu einer Unsicherheit, aber auch zu einem Zusammenhalt der Mitarbeiter sorgen, da der Prozess von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet wird.

Als Hauptziel für Customer Centricity gilt es, dem Kunden ein positives Erlebnis zu bescheren und auch die Kundenzentrierung als Alleinstellungsmerkmal (USP) im Vergleich zu anderen Unternehmen für sich zu nutzen. Die Kundenzufriedenheit sollte gesteigert werden und somit das Vertrauen der Kunden gegenüber dem Unternehmen. Loyale Kunden empfehlen das Unternehmen in Ihrem Umfeld häufiger weiter und haben eine höhere Zahlungsbereitschaft. Das Unternehmen sollte den Kunden als den wichtigsten Mitarbeiter sehen, der gleichzeitig Produktentwicklung und Qualitätsmanagement ist.

Sollte sich ein Unternehmen für den Schritt entscheiden, den Customer Centricity-Ansatz umzusetzen, muss dies aus voller Überzeugung geschehen. Den Unternehmen sollte bewusst sein, dass dieser Prozess ganzheitlich geschehen muss und alle Unternehmensbereiche betrifft. Ebenfalls sollte sich das Unternehmen bewusst sein, dass es ein langwieriger Prozess werden kann, an dessen Ende allerdings zufriedene Kunden und zufriedene Mitarbeiter stehen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensorganisation (Quelle: InterSearch , Executive Consultants) (2015)).	7
Abbildung 2: <i>Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation</i> (Quelle: Hays. Statista 2017).	8
Abbildung 3: Mühlenbeck, F., (2016) Wirkungsmodell der Digitalen Transformation (Quelle: http://transformieren.com).	10
Abbildung 4: Bitkom Research. (2016) Nutzerzahl in Deutschland von Smathphone (Quelle: Bitkom.com)	11
Abbildung 5: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg 2012, S.8)	14
Abbildung 6: Erfolgskette der Kundenorientierung (Quelle: Bruhn 2016, S.13)	18
Abbildung 7: Bezugsrahmen der Kundenorientierung (Quelle: Bruhn 2016, Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management. S.20)	19
Abbildung 8: Merkmale einer kundenorientierten Unternehmenskultur (Quelle: Schögel, M., & Herhausen, D., (2012) ,Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie?, <i>Jahrbuch Marketing</i> , S. 213).	22
Abbildung 9: Realisierung von Customer Centricity (Quelle: Schögel, M., & Herhausen, D. (2012). Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie?, <i>Jahrbuch Marketing</i> , 211–213).	26
Abbildung 10: NO-Clean-Desk-Policy, Zappos.com (Quelle: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh)	30
Abbildung 11: Phasen der Neuausrichtung der GKB (Quelle: Graubündner Kantonalbank (GKB)).	35
Abbildung 12: Bezugsrahmen zur Realisierung der Customer Centricity: Gestaltung der harten und weichen Faktoren der GKB, (Quelle: Alex Villiger, Graubündner Kantonalbank, Marketing Review St. Gallen, S. 30)	37
Abbildung 13: Strategische Personalarbeit bei der GKB, (Quelle: Graubündner Kantonalbank (GKB), Marketing Review St. Gallen (2013), S. 31).	41
Abbildung 14: Gegenüberstellung der Unternehmen: Zappos & Graubündner Kantonalbank, (Quelle: Eigene Darstellung, Klehr, M., 2017)	43

Literaturverzeichnis

- Bird, A., Künstner, T., Vogelsang, G. (2003).** Customer Centricity: Die neue Chance für die Medienindustrie. München.
- Brock, H., & Bieberstein, I. (2015),** Multi- und Omnichannel Management in Banken und Sparkassen, The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference (Vol. 1), URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Bruhn, M. (2013),** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen.
- Bruhn, M. (2002),** Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung.
- Bruhn, M. (2016),** Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (5. Auflage).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015),** Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation.
- Bundespsychotherapeutenkammer. (2015),** BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit: Psychische Erkrankungen und Burnout. Veröffentlichung Der Bundespsychotherapeutenkammer, 29.
- Executive Consultants (2014),** Mit welchen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensorganisation rechnen Sie in ihrem Unternehmen? Letzter Zugriff: 30.08.17, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/496970/umfrage/umfrage-zu-auswirkungen-der-digitalisierung-auf-die-unternehmensorganisation-im-mittelstand/>.
- Etventure GfK & YouGov. (2017),** Studie 2017: Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA, 25. URL: http://www.etventure.de/files/studien/etventure-studie2017.pdf?utm_source=etventure+Studie+2017+-+Signup&utm_campaign=bb9246cace-Innovatiosstudie_New_Subscriber&utm_medium=email&utm_term=0_a8ef5745c2-bb9246cace-447397337, Letzter Zugriff: 30.08.17
- Fader, P. (2011),** Wharoton Executive Education Customer Centricity Essential: What It is, What Isn't, and why It Matters.
- Feldmeier, G. (2015),** Globalisierung KMU Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen, Edition Rosenberger Edition Rosenberger, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07868-3>.
- Fischer, T. M. (2016),** Wertebasierte Leistungsdiagnostik / Unternehmenskultur als Katalysator für Digitale Transformation, IM+io Das Magazin Für Innovation, Organisation & Management, S. 60-65, (02/2016), 60–65, URL: https://www.genios.de/document/IMC__7E91586C738DE7E9A1E0DBB02B94764F.
- Graub, D., & Award, L. (2015),** Erfolgsgeschichte in zehn Jahren; Die Graubündner Kantonalbank, (personalmagazin 05 / 15), 32–35.

- Greve, G. (2010)**, Kundenorientierte Unternehmensführung Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis.
- Hays. (2016)**. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation? Letzter Zugriff: 30.08.17, 2017, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682289/umfrage/umfrage-zu-herausforderungen-der-digitalen-transformation-fuer-die-arbeitsorganisation/>
- Heinemann, G. (2015)**, Der neue Online-Handel Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce.
- Höttges, T., Abholhassan, F., Châlons, C., Dufft, N., Schweer, D., Scheer, A.-W., ... Weppeler, M. (2016), Was treibt die Digitalisierung, Igarss 2014. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10640-9>.
- Hüther, G. (2016)**, Wie gehirngerechte Führung funktioniert. Letzter Zugriff: 18.07.17, URL: <http://kulturwandel.org/inspiration/interviews-und-texte/wie-gehirngerechte-fuehrung-funktioniert/>,.
- ILYASHOV, A. (2016)**, Zappos Just Took Customer Service To A WHOLE New Level, Letzter Zugriff: 22.08.18, URL: <http://www.refinery29.com/2016/07/118020/zappos-customer-service-call>.
- Johnson, D. (2005)**, Digitization of Selling Activity and Sales force Performance, S.3-16.
- Klauß, T., & Mierke, A. (2017)**, Szenarien einer digitalen Welt - heute und morgen: wie die digitale Transformation unser Leben verändert. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://d-nb.info/113182542X/04>
- Kühn. (1991)**, Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management.
- Lacy, S. (2009)**, Amazon Buys Zappos; The Price is \$928m., not \$847m, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://techcrunch.com/2009/07/22/amazon-buys-zappos/>.
- Mühlenbeck, F. (2016)**, DIE WIRKUNGSWEISE DER DIGITAL TRANSFORMATION – EIN MODELL. Letzter Zugriff: 18.08.17, URL: <http://transformieren.com/digital-transformation-wirkungsweise-modell/>.
- Posch, W. (2016)**, A3 Marketing, Aktuelle Online-Marketing-Konzepte, (9), 16–17, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: https://www.genios.de/document/AAA__065306607907907709520160929647441690667.
- Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2011)**, Transformationale Führung – Führung für den Wandel? Die Zukunft der Führung, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>.
- Reingold, J. (2016)**, HOW A RADICAL SHIFT LEFT ZAPPOS REELING, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/?xid=for_li_sh.
- Report, D. M. (2016)**, Der Kunde im Fokus der digitalen Transformation. Detecon Management Report, (1).
- Riemke-Gurzik, T. (2016)**, Digitale Transformation - Mission Possible. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://digitusmagazin.de/2016/02/digitale-transformation---mission-possible/>

- Rogowski, L. (2014)**, Customer Centricity – Ein neuer Ansatz?, S.7
- Schein, E. H. (1995)**, Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte.
- Schlaepfer, K., & Welz, M. (2017)**, Das dynamische Unternehmen: Wie Wertewandel, Innovation und Digitalisierung zum Erfolg führen.
- Schögel, M., & Herhausen, D. (2012)**, Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie? Jahrbuch Marketing, 211–213.
- Schütz, B. (2016)**, Customer Centricity-kundenorientierte unternehmenskulturen im E-Commerce. Letzter Zugriff: 25.08.17, URL: <http://www.webspotting.de/e-commerce/customer-centricity-kundenorientierte-unternehmenskulturen-im-e-commerce/>.
- Selden, L., MacMillan, I. (2016)**, Manage Customer-Centric Innovation Systematically, S. 1–9, (3 Marketing, Aktuelle Online-Marketing-Konzepte, (9),). Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: https://www.genios.de/document/AAA__065306607907907709520160929647441690667.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006)**, The Path to Customer Centricity, Journal of Service Research, 9(2), 113–124, URL: <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>, Letzter Zugriff: 22.08.17.
- Sinek, S. (2014)**, Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't.
- Sinek, Simon ; Hsieh, T. (2017)**, Sharing the Zappos Culture with the World. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.zapposinsights.com/>.
- Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013)**, Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank — Kundenorientierung als Veränderungsprogramm, Marketing Review St. Gallen, 30(5), 22–35. URL: <https://doi.org/10.1365/s11621-013-0275-1>.
- Werner, K. (2016)**, TRAUMFABRIKEN DER NEUEN ARBEITSWELT, Letzter Zugriff: 22.08.17, from <http://www.capital.de/dasmagazin/die-traumfabriken-der-neuen-arbeitswelt.html>.
- Willkommer, J. (2013)**, Zappos.com – Ein Blick hinter die Kulissen eines der erfolgreichsten Online-Händlers. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <https://www.estategy-magazin.de/zapposcom-ein-blick-hinter-die-kulissen-eines-der-erfolgreichsten-online-haendlers.html>.
- Wyman, O. (2013)**, DAS „ CUSTOMER CENTRICITY ” PARADOX DAS „ CUSTOMER, Seite: 1-8.
- Zappos.com. (2017)**, The Zappos Family Story: In The Beginning - Let There Be Shoes. Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://www.zappos.com/c/about-zappos>
- Zappos.com. (2009)**, Zappos Family Core Values, Letzter Zugriff: 22.08.17, URL: <http://www.zappos.com/core-values>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der zulässigen Mittel sowie der angegebenen Literatur angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die Weitergabe von Rechten an dieser Arbeit oder von Auszügen aus dieser Arbeit an Dritte der Zustimmung von Frau Prof. Dr. Fühles-Ubach bedarf.

Ort, Datum

Rechtsverbindliche Unterschrift

TH Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln
www.th-koeln.de

Technology
Arts Sciences
TH Köln